



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Bodegas Mendoza Pangua S.L.

Autor/es

NEREY MENDOZA PANGUA

Director/es

YOLANDA BLASCO TOMÁS

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2018-19



Bodegas Mendoza Pangua S.L., de NEREY MENDOZA PANGUA
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

BODEGAS MENDOZA PANGUA S.L.

CELLAR MENDOZA PANGUA S.L.

Autor: D^a. Nerey Mendoza Pangua

Tutor/es: Prof. D^a. Yolanda Blasco Tomás

CURSO ACADÉMICO 2018-2019

Este proyecto va dedicado a mi familia, por ser un gran apoyo a lo largo de todo mi camino, sin ellos esto no hubiera sido posible.

En especial a mi padre, mi mayor motor de motivación; a mi abuelo Luciano, sé que me guías desde allí arriba y a mi madre, por aguantarme día tras día e insistirme en que no me rinda.

INDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Objetivo.....	5
1.2. Metodología.....	5
1.3. Estado de la cuestión	6
2. BODEGAS MENDOZA PANGUA S.L.	9
2.1. Historia.....	9
2.2. Localización	9
2.3. Organigrama.....	10
3. ENTORNO.....	11
3.1. Análisis del tipo de clientes y necesidades.....	11
3.2. Línea de productos	12
3.3. Ciclo de vida.....	14
3.4. Matriz DAFO y estrategia.....	14
4. CANVAS	15
5. TRÁMITES Y LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	19
5.1. Ayudas y subvenciones	19
5.2. Trámites	20
6. PROCESO VITIVINICULTURA	22
7. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO	23
8. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD FINANCIERA	24
8.1. Demanda baja	42
9. PLAZO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK)	45
10. ESTRATEGIAS ADICIONALES EN UN FUTURO	45
11. CONCLUSIONES	47
12. BIBLIOGRAFÍA	49
• ANEXOS	51

RESUMEN

El actual trabajo fin de grado tiene como objetivo el estudio de la viabilidad de un plan de negocio, en este caso la creacion de Bodegas Mendoza Pangua, a través de valorar y analizar la rentabilidad y la posible efectuatibilidad del nuevo proyecto de inversión.

Por un lado, se detallará cada uno de los requisitos importantes que hay que tener en cuenta para abrir un negocio, desde su localización hasta los posibles flujos efectivos que se alcanzarían si éste se llevaría acabo. En la actualidad, la producción anual media de vino de Rioja es de 42 millones de hectólitros. Esto provoca que España se sitúe en una posición privilegiada en producción y comercialización de vino. Además, es uno de los países que más ha crecido en exportaciones desde 1990. Por eso, nuestra bodega quiere aprovecharse de las oportunidades de un entorno cada vez más globalizado con el fin de intentar colocar sus productos en el exterior una vez alcanzado su posición en el mercado interno.

Por otro lado, analizaremos cuáles son las ultimas innovaciones que podemos aplicar en nuestra situación para intentar mejorar la actividad principal y reducir costes.

Finalmente, se manifiestan las conclusiones que se han alcanzado a lo largo de todo el trabajo junto con una crítica personal respecto a lo tratado.

ABSTRACT

The current end of degree project aims to study the feasibility of a business plan, in this case the creation of Bodegas Mendoza, through assessing and analyzing the profitability and possible feasibility of the new investment project.

On the one hand, it will detail each of the important requirements that must be met in order to open a business, from its location to the possible effective flows that would be reached if it were to take place. At present, the average annual production of Rioja wine is 42 million hectoliters. This causes that Spain situates in a privileged position in production and commercialization of wine. It is also one of the countries that has grown the most in exports since 1990. Therefore, our winery wants to take advantage of the opportunities of an increasingly globalized environment in order to try to place its products abroad once it has reached its position in the internal market

On the other hand, we will analyze which are the latest innovations that we can apply in our situation to try to improve the main activity and reduce costs.

Finally, the conclusions that have been reached throughout the work are manifested along with a personal criticism of what has been discussed.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivo

El presente documento tiene como objetivo estudiar la viabilidad de la apertura de un negocio a los pies de la sierra de Toloño en una villa llamada San Vicente de la Sonsierra.

El negocio se concreta en la creación y el desarrollo de una empresa, en concreto, Bodegas Mendoza Pangua. Ésta se caracteriza por ser una sociedad familiar y limitada ya que es creada por 2 socios, padre e hija, que desde su madurez tuvieron una vocación instituida por el suegro y abuelo de ambos hacia el mundo del vino.

Bodegas Mendoza Pangua se define por ser una empresa que se centra desde la producción de uvas de calidad hasta la comercialización de vinos de autor pasando por la elaboración requerida. Es decir, además de desarrollar las tareas esenciales e imprescindibles para la elaboración del vino dentro de la propia bodega, también se encarga de desencadenar todas las técnicas necesarias para cultivar la tierra con el fin de obtener la mejor calidad de uva, la cual, posteriormente será usada en la bodega para la elaboración de dos vinos de autor.

Muy aparte de la obtención de las ganancias, la meta también se focaliza en ofrecer al cliente dos tipos de vinos limitados y exclusivos junto con una atención personalizada.

La elección de una sociedad limitada es por el hecho de estar formada únicamente por dos socios, a pesar de que, el desembolso inicial a aportar es bastante elevado debido a la gran inversión que hay que llevar a cabo para las instalaciones y puesta en marcha de la propia bodega, puesto que ésta no existe inicialmente.

1.2. Metodología

Para la consecución de dicho trabajo ha sido necesario acudir a diversas fuentes de información con el fin de obtener todos los datos que han sido expuestos a lo largo del documento.

Para ello cabe resaltar la cita que fue concertada con Alberto Llamazares Galván, asesor en el Servicio de Creación de Empresas y Atención a Emprendedores de La Rioja, que sirvió de gran ayuda para asentar los requerimientos imprescindibles y necesarios para la apertura de un nuevo negocio. Además de acudir a la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) para la obtención de información acerca de las subvenciones a solicitar que se nos puede aplicar en la apertura de dicho negocio además del proceso requerido.

También se ha acudido al Ayuntamiento de San Vicente de la Sonsierra donde Eva Apilanez Pérez, secretaria del Ayuntamiento, ha resuelto las dudas acerca de las subvenciones que se nos puede aplicar a nuestra situación.

Por consiguiente, también cabe resaltar la utilización de diferentes revistas acerca del sector vinícola. El objetivo es obtener la mayor información necesaria acerca de la elaboración correcta del vino además de saber cuáles son los recursos esenciales e imprescindibles. Dentro de las siguientes revistas se ha captado información acerca de las ventas de vino en La Rioja en el año 2018 dónde se han visto disminuidas. Además,

también se expone las ayudas y los principales puntos nuevos de la PAC (Política Agrícola Común) junto con la normativa y actuaciones de las administraciones relacionadas con el sector, actividad y opinión de la organización y de los socios. Destacando que también se han asentado los conocimientos requeridos acerca del correcto desarrollo del proceso del campo, junto con la maquinaria necesaria y las últimas tecnologías existentes en el mercado y por las que tanto particulares como empresa se está decantando y cuál es el futuro del vino, debido a su asentamiento en España e información de cómo obtener nuevas oportunidades en países externos.

Algunas de las revistas han sido:

- ARAG-ASAJA, La revista de los agricultores y ganaderos riojanos. Nº 147 Marzo 2019.
- Martínez de Toda, Fernando (2019): “Nuevas técnicas de poda de la vid ante el calentamiento climático”, *Agricultura*, 1025 pp. 52-56
- Villacorta, Diego (2019) “Tractores eléctricos: ¿una autopía hoy en día?”, *Agricultura*, 1025 pp 66-69
- Martínez, Antonio (2019) “Una década de los programas de promoción del vino en terceros países”, *Agricultura*, 1025 pp 40-45
- Barco, Emilio (Junio, 2018) “Análisis de un sector: Rioja 4.0”, Cuaderno de campo, 61 pp 4-12

Todo lo expuesto en este trabajo ha sido reforzado por los apuntes de las diferentes asignaturas cursadas durante toda la carrera de Administración y Dirección de Empresas, así como las asignaturas:

- Operaciones financieras
- Inversión
- Financiación
- Creación y desarrollo de empresas
- Hacienda Pública
- Contabilidad de Gestión
- Contabilidad e impuestos

1.3. Estado de la cuestión

El sector del vino es un gran motor del mercado laboral en La Rioja debido a su gran impacto además de ser uno de los sectores que genera con mayor rapidez empleo.

A medida que ha ido transcurriendo el tiempo, el sector vinícola ha ido recabando una mayor importancia ya que el volumen de producción media en los últimos 5 años es de 42 millones de hectólitros cada año, lo que sitúa a España entre los tres principales productores del mundo. A esto se le suma que las exportaciones han crecido vertiginosamente de manera que España llegó a convertirse en el primer exportador de vino mundial.

Dentro de España la oferta de bodegas es muy amplia, respaldándonos en la imagen 1, según los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE) y que recoge el Observatorio del Mercado del Vino, “a 1 de enero de 2018 el número de bodegas en España ascendía a 4.373. Respecto a 2017, se ha incrementado el número de bodegas en territorio español un 6,8%, contando actualmente con 280 bodegas más, mientras que en los últimos 10 años el número ha subido en 183 (en 2008 había 4.190 bodegas)”. No obstante, podemos visualizar en la imagen 1 que, a pesar de la gran vinculación de La Rioja con el vino, ésta no se encuentra en la primera posición, es decir, La Rioja se sitúa en la sexta comunidad con más bodegas.



IMAGEN 1.- NÚMERO DE BODEGAS EN 2018 (FUENTE: [HTTPS://WWW.AGRONEWSCASTILLAYLEON.COM/EN-EL-ULTIMO-ANO-EL-NUMERO-DE-BODEGAS-EN-ESPANA-HA-CRECIDO-UN-68-HASTA-LAS-4373](https://www.agroneWSCastillaLeon.com/en-el-ultimo-ano-el-numero-de-bodegas-en-espana-ha-crecido-un-68-hasta-las-4373))

Aun así, en La Rioja, cabe destacar que, según el Observatorio Español del Mercado del Vino, las exportaciones de la D.O.Ca. Rioja representan más del 31% de las exportaciones españolas de vinos con denominación. Sin embargo, en valor representan más del 40% ya que el precio medio por litro de La Rioja es un 49% superior a la media de los demás vinos con DOP (Denominación de Origen Protegida)¹

Haciendo gran relevancia que, en la Rioja, tras los últimos datos del 2018, se ha incrementado las ventas en Reino Unido (+3,21%, a pesar de la incertidumbre que generaba el Brexit), Canadá (+6,75%), Estados Unidos (+5,80%), Suiza (+4,21%), Holanda (+2,46%), crecimientos todavía más significativos en Rusia (39,71%) y China (17,31%). Solamente se observa un retroceso, moderado, en Alemania posiblemente debido a un reposicionamiento en precio. La presencia de los vinos de la D.O. Ca. Rioja en mercados exteriores asciende ya a 130 países.²

Por consiguiente, también es necesario hacer hincapié en los grandes cambios en la tecnología, ya que ha provocado que en este sector se produzca cambios mejorándose de manera que dicho crecimiento genere miles de puestos de trabajo, contribuyendo de manera positiva en el Producto Interno Bruto de España y la política de empleo disminuya su carácter “defensivo” ya que se van corrigiendo, poco a poco, los desequilibrios más evidentes del mercado de trabajo.

¹ <https://www.lomejordelvinoderioja.com/doca-informa/balance-2017-exportacion-20180209132316-nt.html>

² <https://www.lomejordelvinoderioja.com/doca-informa/balance-2017-exportacion-20180209132316-nt.html>

Paro España Enero 2019			
	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de desempleo [-]	14,1%	12,5%	16,1%
Desempleo menores de 25 [+]	32,6%	33,2%	31,6%
Paro mayores de 24 años [+]	12,8%	11,0%	14,9%
< Paro 2018-12			

IMAGEN 2: PARO EN ESPAÑA ENERO 2019 (FUENTE: [HTTPS://DATOSMACRO.EXPANSION.COM/PARO/ESPANA](https://datosmacro.expansion.com/paro/espaa))

Haciendo relevancia en la imagen 2, actualmente la tasa de desempleo ha disminuido respecto al año 2018 aunque sigue siendo bastante elevada. Fijándonos en los datos expuestos, la tasa de desempleo de las mujeres, en términos generales, se posiciona peor que la de los hombres ya que su porcentaje es mayor al de éstos. Es por ello que lo que pretendo con la apertura de este negocio, es intentar generar, a lo largo de la vida del proyecto, el mayor número de puestos de trabajo con la finalidad de formar una plantilla completa. Para ello las oportunidades de empleo irán destinadas en primera instancia a las mujeres con el fin de reducir la tasa de desempleo y a los jóvenes ya que hoy en día son los que poseen las ideas más emprendedoras y los conocimientos más actuales además de que son los que más se ven influenciados de forma negativa en cuestiones de empleo.

Por ello, en primer lugar, se expondrá cuál es el negocio a estudiar junto con su ubicación y el motivo además de cómo se va a estructurar.

Posteriormente, se realizará un estudio del entorno con el fin de poder identificar información que contribuya a hacer frente a las condiciones del mercado para la toma de decisiones efectivas.

A continuación, se procede a la realización del CANVAS o formulación estratégica con el objetivo de estudiar la relación del entorno interno y externo para aprovechar las oportunidades del entorno a través de los recursos que se dispone.

Seguidamente se expone las ideas esenciales para la apertura de un negocio en cuanto a los trámites que se deben de cumplir además del estudio de las subvenciones aplicadas a nuestro caso.

Luego, se detallará brevemente el proceso productivo que se llevará a cabo en la empresa justificado por el CANVAS mencionado anteriormente, con el fin de determinar cuáles son los recursos más importantes que se deben de poseer para poder llevar a cabo la actividad.

En última instancia se hará un estudio de la inversión y financiación que la empresa debe de hacer frente para poner en marcha su actividad sin ningún inconveniente junto con el estudio de uno de los escenarios que se puede dar en la realidad y el plazo de recuperación de la inversión. Además de la introducción de un apartado acerca de las estrategias de innovación adicionales en un futuro, con el fin de mejorar los recursos con los que cuenta la empresa.

Y para finalizar, se concretan una serie de conclusiones vinculadas con todo lo anteriormente tratado además de tener un punto de vista crítico.

2. BODEGAS MENDOZA PANGUA S.L.

2.1. Historia

Bodegas Mendoza Pangua S.L. se va a caracterizar por ser una empresa pequeña, familiar, acogedora y destacará por su exclusividad a la hora de elaborar sus propios vinos. La misión de esta empresa será principalmente la satisfacción del cliente, junto con la pasión, el trabajo en equipo, la innovación y la humildad.

Esta empresa va a contar con un total de 9,5 hectáreas que predominan por la vejez de las cepas ya que hace que los rendimientos por hectáreas pasen de 6.500 kilos/ha a 5.000 ó 5.500 kilos/ha pero la calidad sea excepcional, ya que el peso específico de las bayas es inferior a 1,8 gramos y por ello la pulpa se ve disminuida y por el contrario aumenta el hollejo que es donde verdaderamente se encuentra los taninos y los antocianos, principal base del buen vino. Además, el número de bayas por racimo se ve disminuido siendo el peso por racimo entre 250 y 300 gramos, provocando que éstos no estén apretados además de que la maduración y la ventilación sea total en toda la circunferencia del grano.

Cabe resaltar que para la elaboración del propio vino únicamente se va a depender de las uvas procedentes de los viñedos propios. Es decir, en un primer momento Bodegas Mendoza Pangua S.L. no va a comprar uvas ni arrendar viñedos debido a que la capacidad que poseen los viñedos propios es suficiente para hacer frente a la demanda existente de los clientes.

Dichos viñedos serán aportados por el socio, y la socia decidirá aportar lo que tiene ahorrado en su cartilla, es decir, 15.000€.

En la época de vendimias, dicha empresa resaltarán respecto del resto de bodegas, porque se vendimiará manualmente y con cajas de 14 kilos, evitando que se realice mosto a la hora de coger la uva ya que éste es más propenso a la oxidación. Además, algo en exclusivo, es que se va a contar con camiones refrigeradores en la propia viña con la finalidad de que las cajas sean introducidas en él para que el tiempo que transcurre desde el corte a la refrigeración del producto sea el menor, y así las uvas lleguen a los depósitos frías y puedan fermentar lentamente con la finalidad de conseguir una mayor cantidad de aromas afrutados y una mayor extracción de color.

2.2. Localización

Las condiciones meteorológicas junto con la localización de la bodega están íntimamente relacionadas ya que repercuten en las fases de la elaboración del vino. La distancia entre la bodega y los viñedos es significativa debido a que cuanto mayor sea ésta, mayor será el tiempo que se tarda, por ejemplo, en llevar las uvas de la viña a la bodega repercutiendo en los ciclos del vino y posteriormente en el resultado.

Es por lo que Bodegas Mendoza Pangua S.L. se va a localizar en el núcleo de San Vicente de la Sonsierra (imagen 2³), concretamente en el Camino la Plana, 11-1⁴, tal y como podemos ver en la siguiente imagen 4.



IMAGEN 3: UBICACIÓN DE SAN VICENTE DE LA SONSIERRA EN LA RIOJA



IMAGEN 4: UBICACIÓN DE BODEGAS MENDOZA PANGUA S.L.

En dicha villa podemos encontrar hasta 20 bodegas más. Sin embargo, se cree que es oportuno abrir este negocio en esta ubicación ya que se puede aprovechar el turismo que existe. Además, nos resaltamos del resto de bodegas ya que vamos a ofrecer productos exclusivos a nuestros clientes distinguiéndonos de la competencia para alcanzar una cuota de mercado mayor dentro de este barrio de bodegas.

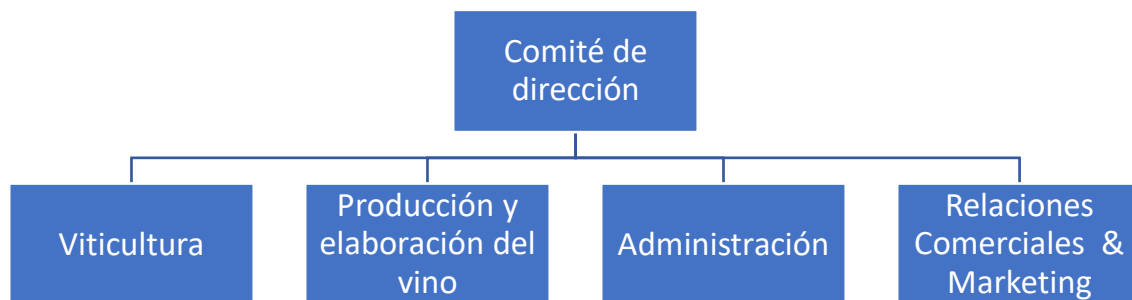
2.3. Organigrama

Bodegas Mendoza Pangua S.L. en un primer lugar va a ser horizontal, es decir, no va a haber jerarquías. Con esta perspectiva se pretende que todos y cada uno de los empleados no tengan comportamientos oportunistas y que cada idea surgida acerca del bien de la empresa, la planten para ver si puede llevarse a cabo y así mejorar. Una de las peculiaridades que se pretende asentar en la empresa es la confianza que se les proporcionará a cada trabajador, de tal manera que todas las sugerencias serán escuchadas.

Es por ello que la empresa estará dividida por departamentos, y éstos estarán formados por equipos autogestionados además de que todos los departamentos tienen como objetivo de que todos son uno y que, aunque se trabaje en un departamento especial la comunicación entre cada uno de ellos es esencial para el correcto funcionamiento de la empresa.

³ <http://www.themostbeautifulvillage.com/la-rioja/san-vicente-de-la-sonsierra>

⁴ <https://www.google.com/maps/dir/42.4667213,-2.4491628/26338+San+Vicente+de+la+Sonsierra,+La+Rioja/@42.5665891,-2.75842,340m/data=!3m1!1e3!4m10!4m9!1m1!4e1!1m5!1m1!1s0xd4ff4de0d3cc775:0x16b439bec37107f8!2m2!1d-2.7593143!2d42.5631748!3e0>



ORGANIGRAMA 1.- BODEGAS MENDOZA PANGUA S.L. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

3. ENTORNO

3.1. Análisis del tipo de clientes y necesidades

San Vicente de la Sonsierra, tras la última estadística realizada, cuenta con un total de 1.015 habitantes en 2018 dónde el 52,11% son varones y el 47,88% son mujeres.

	26 Rioja, La	26142 San Vicente de la Sonsierra
	2018	2018
Hombres	155.758	529
Mujeres	159.917	486

TABLA 1: HABITANTES EN SAN VICENTE DE LA SRRA. Y EN LA RIOJA POR SEXO (FUENTE: [HTTPS://WWW.INE.ES/JAXIT3/DATOS.HTM?T=2879](https://www.ine.es/jaxiT3/DATOS.HTM?T=2879))

El patrimonio etnográfico, cultural, histórico y monumental de esta pequeña villa provoca que sea un imán para el turismo. Tras un estudio realizado en el período que se engloba desde agosto de 2017 hasta febrero de 2018, cabe resaltar que, a nivel nacional, la mayoría de los visitantes eran de La Rioja un 11,40%, de Vizcaya un 11,37% y de la Comunidad Valenciana un 10,61% seguidos de Cataluña un 8,70%, de Guipúzcoa un 7,98% y de Madrid un 7,78%. Sin embargo, a nivel internacional, los visitantes procedían de EEUU en un 2,47%, de Francia en un 2,18%, de Reino Unido en un 1,68% y de Alemania en un 1,25%.⁵

Además, como ya he destacado anteriormente, España es uno de los países que mayor porcentaje de exportación posee en este sector, concretamente en La Rioja se exporta en torno al 35% de la producción. Es por ello que, en España al haber aproximadamente 4.373 bodegas, una de las opciones para incrementar las ventas y ganar una cuota de

⁵ <http://sanvicentedelasonsierra.org/es/actualidad/380-fin-del-proyecto-servicio-de-dinamizacion-turistica-datos-de-los-visitantes>

mercado mayor es recurrir a la exportación. Por eso mismo, Bodegas Mendoza Pangua S.L. estudiará la posibilidad de hacerse un hueco en este ámbito con el fin de incrementar sus beneficios ya que los datos que se han comentado anteriormente presentan una gran oportunidad para esta bodega en el futuro.

Haciendo hincapié que en España hay más de 22 millones⁶ de consumidores de vino de entre los cuales 18 millones lo hacen de forma cotidiana y donde hoy en día el consumidor es tan heterogéneo como lo es el propio vino, cabe destacar que el principal cliente al que va a ir dirigido los dos vinos elaborados por Bodegas Mendoza Pangua S.L. va a ser el consumidor aventurero. Es decir, aquellos que poseen conocimiento acerca del mundo del vino, pero siempre se encuentran abiertos a la innovación, a vinos que se salgan fuera de lo común, que destaquen y que resalten por la historia que esconden detrás de ellos.

3.2. Línea de productos

Bodegas Mendoza Pangua se va a caracterizar por ser una empresa manufacturera debido a que hay una transformación física de la uva al vino, además de poseer un inventario. Es por ello que debido a la complejidad de la empresa diferenciamos distintos niveles:

El tipo de producto que va a ofrecer esta empresa es el vino.

La familia es la variedad de uva, que en nuestro caso va a ser el vino blanco (35%) y el vino tinto (65%)

Teniendo en cuenta que “según los últimos datos ofrecidos por el Ministerio de Agricultura (Mapama), el **consumo de vino blanco** ha experimentado el **incremento** más significativo, con un 7%, y la tendencia sigue aumentando (Redacción Trendrinks, 2018)”, los productos a ofrecer a nuestros clientes son los siguientes:

Raposas Wine.

Blanco fresco, de producción limitada, resaltando por su gran frescura debido a la variedad y el estilo. Bodegas Mendoza Pangua mima sus viñedos en San Vicente de la Sonsierra (La Rioja) a través de la realización de trabajos a la antigua usanza junto con una fermentación autónoma con el fin de dejar en boca un sabor fresco, seductor y vivaz. Un blanco semidulce y travieso para disfrutar en boca de mujer y, actualmente también en la del hombre debido a las nuevas tendencias que se están registrando en el mundo del vino, ya que en el tramo de 25 a 34 años⁷, el vino preferido es el blanco.

Raposas es el apodo de la familia materna de la socia. Es por ello que, en honor a su madre y a sus cinco tías, decide hacer un vino exclusivo como homenaje, además de cumplir el sueño que el abuelo materno tenía de su nieta en continuar en el mundo del vino.

⁶ <https://www.vinetur.com/2017121145717/en-espana-triunfa-el-consumidor-mas-clasico-tambien-en-el-online.html>

⁷ <https://www.20minutos.es/noticia/3089276/0/vino-blanco-aumenta-demanda/>



IMAGEN 5: ETIQUETA DE LA BOTELLA DE RAPOSAS WINE (FUENTE: DISEÑO Y ELABORACIÓN PROPIA).

Pinto Wine.

Los viñedos, oscilando en una horquilla de edad comprendida entre 45 y 95 años situados a los pies de la Sierra Cantábrica (actualmente, Monte de Toloño) y sus tierras de arcillo calcárea con PH muy altos, son la pieza clave de unos vinos totalmente elaborados, dejando un agradable recuerdo en boca debido a ser un vino bien estructurado y con personalidad. La producción por cepa es muy limitada originando uvas de gran calidad.

El nombre de Pinto procede del apelativo de la familia paterna. Por esta razón y por la gran devoción que tiene la socia por su padre, decidió nombrar a un gran vino con el nombre con el que es reconocido su padre.



IMAGEN 6: ETIQUETA DE LA BOTELLA DE PINTO WINE (FUENTE: DISEÑO Y ELABORACIÓN PROPIA).

Para una mayor aclaración, en función de en qué comunidad se haya elaborado el vino, su denominación es distinta. Por eso, al encontrarnos en La Rioja, Raposas Wine y Pinto Wine serán calificados como Denominación de Origen Rioja y por ello en la contraetiqueta en función de si es un vino joven, crianza, reserva o gran reserva debe de llevar la siguiente contraetiqueta y precinto numerado para saber la autenticidad del producto y así el consumidor sabe con exactitud que está comprando un vino con la D.O.Ca. Rioja.



IMAGEN 7: CONTRAETIQUETA DE LA BOTELLA (FUENTE: [HTTPS://WWW.XN--VINO-ESPAA-19A.ES/DENOMINACION-DE-ORIGEN-RIOJA.HTML](https://www.xn--vino-espaa-19a.es/DENOMINACION-DE-ORIGEN-RIOJA.HTML)).

3.3. Ciclo de vida



IMAGEN 8: MATRIZ BCG. (FUENTE: [HTTPS://FOROCAPITALPYMES.COM/INVERTIR-O-RETIRARSE-DEL-MERCADO-MATRIZ-DE-BOSTON-CONSULTING-GROUP/](https://FOROCAPITALPYMES.COM/INVERTIR-O-RETIRARSE-DEL-MERCADO-MATRIZ-DE-BOSTON-CONSULTING-GROUP/))

La empresa se encuentra en la fase de introducción, de tal manera que la línea de productos ofrecida al cliente se caracteriza como un producto interrogante tanto en el mercado nacional como en el mercado extranjero.

En un primer lugar, las ventas serán escasas, es por ello que la organización debe de limitar la producción para asegurarse de la aceptación de su línea de producto y por ello debe de invertir una gran cantidad de recursos económicos en publicidad y/o en diferentes medios con el fin de darse a conocer e introducirse en el mercado lo antes posible para incurrir en el menor número de gastos y pasar a ser un producto estrella lo antes posible.

Además, también se debe de ser consciente de que los mercados extranjeros están aceptando la cultura del vino al mismo tiempo de ser países no productores, por lo que las ventas en exportación podrían aumentar siempre y cuando mantengamos una estrategia adecuada y nos hagamos un hueco en dichos países beneficiándonos de la situación.

3.4. Matriz DAFO y estrategia

A través de la herramienta de la matriz DAFO, Bodegas Mendoza Pangua S.L. puede visualizar en un primer momento cuáles son sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, permitiendo establecer con un mayor fin sus metas y desarrollar la

estrategia que va a llevar a cabo para potenciar dichas oportunidades y fortalezas, y contrarrestar las amenazas y debilidades.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Plantilla escasa Somos nuevos en el mercado Tecnología limitada Los clientes se inclinan por el precio y no por la calidad	Exportar a países Incorporar servicios enoturísticos Ampliar la línea de productos
FORTALEZAS	AMENAZAS
Marca propia de la línea de producto Productos de alta calidad Servicio de calidad excepcional al cliente Diferentes canales para contactar con el cliente Ejecución de programas de disminución de gastos Servicio postventa	Lanzamiento de la competencia Tamaño de bodega respecto al de la competencia Bodegas con mayor presupuesto asignado al segmento Los clientes se inclinan por un precio más bajo en vez de por la calidad

CUADRO 1.- MATRIZ DAFO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

La estrategia inicialmente que se va a poner en práctica es una estrategia ofensiva, es decir, al tener como fortaleza dos productos exclusivos en el mercado que son ejemplares y limitados, los clientes aventureros demandarán mi producto. Para ello haré hincapié en los canales que posteriormente comento en el apartado del CANVAS con la finalidad de potenciar mis ventas e impresionar a nuestros clientes aventureros satisfaciendo sus necesidades y resaltándonos de la competencia a través de la diferenciación.

Destacando que, a corto plazo, la estrategia se va a focalizar en mejorar la calidad del producto y en ofrecer un servicio de calidad cada vez mayor. Y a largo plazo, Bodegas Mendoza Pangua S.L. tiene como objetivo ampliar la línea de productos junto con la prestación de servicios enoturísticos.

4. CANVAS

Para poder verificar con una mayor fiabilidad de la viabilidad de mi negocio junto con la identificación de mis posibles clientes, realizo un CANVAS antes de llevar a cabo mi negocio y desembolsar una gran cantidad de capital y recursos.

Destacando que el CANVAS es una herramienta útil compuesta por nueve bloques definiendo la idea principal de negocio como vamos a ver a continuación.

4.1. Segmentos de cliente

Los amantes del buen vino no tienen las mismas preferencias. A través del paso del tiempo, en función de la pasión de cada consumidor se ha ido formando una clasificación. Destacando a: los abrumados que encuentran compleja la compra de vino, los tradicionales sintiendo que el vino que consume ha sido elaborado por una gran bodega, los satisfechos inclinándose por el quedar bien a la hora de compartir el vino que ha

comprado, los inteligentes influenciados hacia vinos buenos con un precio asequible, y entre otros, los consumidores entusiastas o aventureros apasionados por la elección del mismo como de su goce.



GRÁFICO 1. CLASIFICACIÓN DE LOS CONSUMIDORES. (FUENTE: [HTTP://LAPRENSADELRIOJA.COM/MERCADOS-2/LOS-DISTINTOS-TIPOS-DE-CONSUMIDORES/](http://laprensadelrioja.com/mercados-2/los-distintos-tipos-de-consumidores/))

Tras el gráfico 1, Bodegas Mendoza Pangua S.L. se inclinará hacia los consumidores entusiastas o aventureros, ya que, a pesar de ser el porcentaje más bajo, éstos son suficientes con la producción limitada con la que cuenta la empresa.

- Dolor: A este tipo de clientes les gusta probar cosas nuevas ya que permanecen constantemente al acecho para hacerse con las últimas novedades del sector además de buscar nuevos vinos que tengan detrás una gran historia.

También cabe destacar que, en ocasiones, los aventureros viajan acompañados y no solos, y es por ello que uno de los dolores que puede tener el aventurero es que a su pareja no le guste el vino que a él le parezca excitante, o que le aburra este tipo de experiencia.

- Alegría: Proporcionar a los clientes aventureros diferentes vinos que cuenten con una historia que les cautele además del propio vino.

Y en cuanto a aquellos aventureros que viajan acompañados hay que satisfacerle la necesidad de vivir la experiencia como aventureros en pareja.

4.2. Propuestas de valor

Con el objetivo de satisfacer la demanda de los clientes aventureros, Bodegas Mendoza Pangua S.L. contará con una gama de productos compuesta por dos líneas, un vino especialmente para mujeres y otro para hombres, debido a que el paladar de una mujer no tiene nada que ver con el del hombre.

También cabe destacar, que para aquellos aventureros que realizan estas experiencias en pareja, a través del vino blanco que ofreceremos a nuestros clientes el dolor del experto se verá reducido puesto que Raposas Wine es más fácil de beber y gracias a él, la pareja del aventurero puede introducirse en este mundo y aficionarse como un aventurero más. Por tanto, Bodegas Mendoza Pangua S.L. les proporcionará vivir una experiencia enoturística en pareja.

A esto se le suma, que la bodega contará con algo novedoso como es una cata multisensorial. Es decir, se habilitará la sala de catas de tal manera que los clientes degustarán nuestros vinos en ella maridado con música y espectáculos visuales en función de la época del año y del vino catado. Con la finalidad de que los aromas y sabores que le transmite el vino junto con la música les proporcione una sensación única dejando un gran recuerdo.

4.3. Relaciones con clientes

La relación que se proporcionará al cliente será personalizada si éste acude a mi bodega independientemente de si es veterano o novato, junto con un servicio de postventa.

Destacando que para aquellos clientes fieles que ya han acudido varias veces a mi bodega y que les gusta el vino y quieren adquirirlo, existe la posibilidad de la venta online donde personalmente la encargada del departamento de marketing y ventas se lo llevará a casa.

Además de que en dicho departamento, diariamente, se trabajará en los canales que posteriormente serán explicados con la finalidad de estar en contacto con los clientes o los potenciales clientes interesados en nosotros, resolviendo cualquier cuestión y/o gestionando las ventas que se puedan llegar a producir.

4.4. Canales

El primer contacto en persona que se tiene con el cliente es en la bodega y por ello una forma de vender mis productos es a través de la venta en la misma. Posteriormente, para aquellos clientes que son fieles, mi cartera será vendida a través de la venta online y la venta a domicilio

Sin embargo, a aquellos clientes que no me conocen tengo que captarlos a través de diferentes formas y es por ello que tras un estudio de lo que realizan mis posibles clientes en el día a día y en busca de mayor información, he llegado a varias conclusiones sobre cómo ganar cuota de mercado. En primer lugar, es acudir a conferencias relacionadas con el mundo del vino y realizar charlas dos o tres veces al mes en diferentes lugares, pero principalmente decantándonos por grandes ciudades como es Madrid. Además, en esas ocasiones la socia aprovechará para entablar relaciones con grandes profesionales que se encargan de acudir a otras conferencias haciendo recomendaciones de grandes vinos, con el fin de llegar a una alianza y que nos aconsejen en dichas charlas. En segundo lugar, llegar a un acuerdo con grandes tiendas especializadas en vino como son “Lavinia” y “Barolo” a los que acuden los aventureros en ciertas ocasiones, con el objetivo de que vendan mis productos y que también me recomienden si el cliente les pide recomendación alguna. Por último, hay que destacar que este tipo de clientes se encuentran en contacto con clubs dedicados a conocer nuevas bodegas y a degustar vinos de terruño extraño, es por ello que la cuestión es ponerse en contacto con dichos clubs para atraer a clientes, como por ejemplo Wineissocial.

Finalmente, para una mayor difusión de información crearemos un blog con la finalidad de resolver las cuestiones que les sean surgidas al cliente y perfiles en diferentes redes sociales para complementar el contenido, además de realizar algunas publicaciones en revistas de vino que deseen colaborar con Bodegas Mendoza Pangua S.L.

4.5. Fuente de ingresos

La actividad principal de Bodegas Mendoza Pangua S.L. va a estar centrada en la producción de dos vinos exclusivos y por ello, los ingresos procederán de las ventas de dichos vinos. Aunque, cabe destacar que va a existir unos ingresos extraordinarios procedentes de las visitas guiadas para aquellos clientes interesados en saber cuál es el proceso en el que se incurre para llegar a esos dos grandes vinos.

4.6. Actividades clave

Las actividades esenciales que se desarrollarán en Bodegas Mendoza Pangua S.L, son varias para la satisfacción de los potenciales clientes aventureros.

En primer lugar, cabe destacar los pasos esenciales tanto del proceso vitivinicultura como del proceso de elaboración de vino que se deben de llevar a cabo, tal y como es expuesto en el punto 6 y 7 del presente trabajo.

En segundo lugar, se procederá a una gestión de las visitas. Ya hemos detallado que éstas serán un servicio complementario que se le ofrece a nuestros clientes, pero que aun así se debe de realizar una adecuada gestión.

En tercer lugar, es esencial las actividades a desencadenar para el diseño y funcionamiento de la sala de catas multisensorial, con el fin de cautelar al cliente mientras cata nuestros vinos.

En cuarto lugar, es necesario originar y mantener alianzas con tiendas especializadas como es “Lavinia” y con diferentes clubs.

En quinto lugar, es imprescindible las actividades de logística como es la venta personalizada en tienda, transporte del vino tanto a clientes como a nuestras alianzas, entre otros.

En sexto lugar, es esencial realizar diferentes tareas con el fin de conseguir mayor frecuencia de compra de nuestros clientes fieles, como son servicios complementarios, experiencias gastronómicas. Por ejemplo, que los vinos estén acompañados de una degustación gastronómica y variada en función de la época del año con el fin de dar a entender al cliente que nuestro vino puede ser consumido a lo largo de todo el año y es un buen aliado para cualquier situación, entre otras.

En séptimo lugar, también se procederá a las tareas necesarias a realizar para diseñar y mantener la web, redes sociales, anuncios, etc.

4.7. Recursos clave

Los recursos con los que cuenta la empresa es el equipo de empleados además de los dos socios.

Los viñedos y la maquinaria necesaria para realizar las tareas que se requieren.

Además de las instalaciones como es la propia bodega y donde se encuentra también la sala de catas multisensorial.

4.8. Socios clave

Las alianzas con las que va a contar dicha empresa van a ser, en primer lugar, los proveedores de los diferentes materiales necesarios para la producción del vino como son CodeCork-Corchos del Condado, Juvasa (para las botellas borgoña), Tonelería Cordobesa (para las barricas de roble americano y/o francés), entre otros.

También se mantendrá una relación con un diseñador para generar la web y su posterior mantenimiento y continúa actualización. Además de la relación con el ingeniero de audio⁸ encargado de realizar las sesiones para la sala de catas multisensorial.

En tercera instancia, las tiendas especializadas como son “Lavinia” y “Barolo” situadas en Madrid, “Vilaviniteca” en Barcelona, MOMPARK en Budapest, L’INTENDANT en Burdeos, “LA BOTTEGA DIL VINO” en Milán, ya que a los aventureros les gusta viajar por diferentes países y acudir a estas tiendas especializadas. A esto se le añadirá las alianzas con clubs frecuentados por los aventureros como es Wineissocial.

4.9. Estructura de costes

Los costes a los que Bodegas Mendoza Pangua S.L. tiene que hacer frente son diversos, como es el importe que acarrea llevar a cabo todas las labores necesarias y esenciales a realizar que aligeran y mejoran las técnicas de cultivo y posteriormente el producto obtenido, el coste que supone la elaboración del vino debido a las fases en las que se deben de incurrir, el sueldo del equipo profesional con el que se cuenta para desencadenar la actividad de la empresa, además del mantenimiento y las instalaciones necesarias que forman la bodega.

A todo esto hay que añadir el gasto de subcontratar a un profesional encargado del diseño y actualización continúa de la web, las redes sociales, etc. Y, al que hay que sumar el coste del ingeniero de audio encargado de las diferentes sesiones que acompañarán a nuestros vinos en la sala de catas multisensorial en función de la frecuencia de visita de los clientes además de otros factores como son las épocas del año, las líneas de productos, etc.

5. TRÁMITES Y LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

5.1. Ayudas y subvenciones⁹

Bodegas Mendoza Pangua S.L. es acreditado como beneficiario de ayudas porque se encuentra dentro de uno de los requisitos expuesto por la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER): “Las nuevas sociedades que se constituyan en La Rioja a partir del 15 de noviembre de 2018, que tengan tanto el domicilio fiscal como el centro de trabajo en La Rioja”. A esto se le suma que la actividad principal de la organización

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Ingeniero_de_audio

⁹ <http://www.ader.es/ayudas/ayudas-por-areas/emprendedores/emp-emprendedores/>

se encuadra dentro del epígrafe de la CNAE-2009, concretamente en la sección C, Industria manufacturera.

Además, cabe resaltar que dicha empresa debe de afrontar gastos de constitución, inversión en activos fijos nuevos y gastos de diseño. ADER clasifica estos gastos e inversiones como subvencionables.

En cuanto a los gastos de constitución, aquellos costes relacionados con los asesores, gestores, notaria y registro, el importe máximo a subvencionar es de 500 euros.

Por otro lado, la inversión en activos fijos nuevos, como es la reforma del local (técnicas, fontanería, electricidad, seguridad, accesibilidad) para la adecuación física del establecimiento además de la maquinaria, utillaje y el mobiliario son subvencionados.

Y en cuanto al programa de diseño, el importe correspondiente del registro de la marca y el logotipo es subvencionado en un 35%. Además de los costes de las operaciones de campaña de publicidad relacionados con los servicios de dinamización de redes sociales, publicidad en internet, concursos y promociones en redes sociales, etc,

Por tanto, cabe destacar que el importe mínimo del proyecto global a subvencionar deberá ser igual o superior a los **4.000 euros** y la inversión máxima subvencionable será de **60.000 euros, concediendo un 35%** de subvención sobre los gastos e inversiones subvencionables, excluido el IVA.

La subvención relacionada con los gastos de constitución y el programa de diseño serán imputadas en el año en el que se devenguen dichos gastos. Es decir, como en éstos se incurren en el año 2020, la subvención, una vez presentadas todas las facturas que corroboren dichos gastos, será recibida en el año 2021. Y respecto, a la subvención de la inversión en activos fijos será imputa proporcionalmente cada año en función de la cuota de amortización estimada para cada uno de ellos. Todas ellas serán cobradas en el año 2025.

Finalmente, cabe detallar que la empresa no recibirá por parte del ayuntamiento de San Vicente de la Sonsierra ninguna ayuda debido a que no cuenta con la capacidad que es necesaria.

5.2. Trámites

En cuanto a los trámites que hay que llevar a cabo para la puesta en marcha del negocio, son:

- Para la constitución de la sociedad limitada:
 - En primer lugar, se debe de acudir al Registro Mercantil central para pedir el certificado negativo de dominación social, con el que se obtiene la posesión del nombre de la empresa y de esta manera nos aseguramos de que no exista otra organización con el mismo nombre. En este momento, los socios son propietarios del nombre durante seis meses si lo ha registrado en el notario.

- Con dicho certificado en mano, hay que acudir al banco con el objetivo de abrir una cuenta con el nombre de la empresa y donde se debe de hacer un ingreso mínimo de 3.000€. Posteriormente el certificado que se obtiene se debe de entregar ante el notario.
- A continuación, se debe de redactar los estatutos de la sociedad limitada donde ambos socios deben de crear dichos estatutos junto con las normas para registrar correctamente la empresa. Dentro de dicho documento se debe de especificar el nombre, el objeto social o actividad, junto con la fecha de cierre de cada ejercicio, el domicilio, el capital social, la participación y el sistema administrativo.
- Seguidamente hay que realizar la escritura pública de constitución ante el notario de los socios de la empresa, donde se deberá de presentar los estatutos sociales de la sociedad, el certificado original negativo del registro mercantil central, el certificado bancario de la aportación económica, el DNI original de todos los socios fundadores y la declaración de inversores externos.
- Una vez llegados a este punto, se debe de ir a Hacienda para que nos entregue el NIF provisional, las etiquetas y tarjetas identificativas. Para poder obtener esto hay que presentar el modelo 036, una fotocopia del DNI del firmante, fotocopia de los estatutos de la empresa y el alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- También es importante inscribir la sociedad limitada en la provincia donde desarrollaremos la actividad y que se refleje en su domicilio social.
- Por último, debemos de volver a Hacienda para obtener el NIF definitivo.

➤ Otras gestiones complementarias a realizar:

- Acudir a la Agencia Tributaria (AEAT) para darse de alta en el censo de empresarios, profesionales y retenedores, además de darnos de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y en el IVA.
- Ir a la Tesorería General de la Seguridad Social para la inscripción de la empresa en la Seguridad Social, la afiliación de los trabajadores además de dar de alta a los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
- Dirigirse al Servicio Público de Empleo Estatal para dar el alta a los contratos de trabajo.
- Presentarse en la Conserjería de Trabajo de La Rioja para la comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Obtener el calendario laboral en la Inspección Provincial de Trabajo.
- Acudir al Ayuntamiento de San Vicente de la Sonsierra para la obtención de la licencia de la actividad y de obras.
- Además, uno de los temas que en primera instancia se debe de tratar es la marca. Es decir, se debe de concretar cual va a ser el logotipo junto con el nombre asegurándose de que la patente es suya, acudiendo a la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- Otra serie de trámites necesarios, son los impuestos de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, presentación de libros de contabilidad, entre otros.
- También es necesario destacar que la solicitud de ayudas debe de ser presentada antes del inicio del proyecto y que no será reembolsada hasta la finalización del

proyecto una vez habiendo presentado las facturas en las que se han incurrido para poner en marcha el negocio.

6. PROCESO VITIVINICULTURA

Con la finalidad de realizar un estudio completo en términos financieros, es necesario saber cuáles son los procesos que se debe de llevar a cabo para elaborar el vino. La explicación de estos procesos además de proporcionar una visibilidad total de todo lo que va a englobar Bodegas Mendoza Pangua S.L, también tiene como meta saber cuáles son los recursos necesarios e imprescindibles para alcanzar el resultado y en los que hay que incurrir en términos de inversión.

En cuanto al proceso de vitivinicultura, se centra en la siguiente explicación, haciendo relevancia en la imagen 9.



IMAGEN 9.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO TINTO. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

El comienzo del año vitícola se inicia con la poda, proceso en el que se elimina todos los brotes del año anterior convertidos en madera, llamados sarmientos, y se dejan cinco pulgares con dos yemas en cada uno de los brotes para así poder controlar la producción desde el inicio vegetativo. Este proceso se debe realizar en la parada vegetativa de la cepa, comprendido entre los meses de noviembre y febrero.

En primavera, la cepa empezará a mover sabia y dará comienzo a la brotación por cada una de las yemas dejadas anteriormente. Cuando los brotes alcancen el tamaño entre 15 y 20 centímetros procederemos a la espergura, que se basa en seleccionar los brotes buenos por cepa, dejando dos por pulgar o uno por yema.

Hacia finales de junio la cepa entrará en un estado de máxima debilidad debido a la floración de las uvas, estado crítico en el cual la meteorología es determinante (factor incontrolable) para el futuro de la cosecha en cuanto a calidad y cantidad.

Habiendo llegado la floración a su fin, las uvas quedan determinadas en cuanto a tamaño y el número de bayas. De este momento en adelante, el trabajo a realizar se centra en mantener dichas uvas lo más sanas posibles además de facilitar el proceso de maduración a la cepa. Esto se consigue con un control de la vegetación para intentar mantener la mayor cantidad posible, ya que a través de dicha vegetación se produce la fotosíntesis.

Una vez que la maduración ha alcanzado su punto álgido con todos los parámetros correctos (grado alcohólico, PH y acidez), a finales de septiembre o comienzos de octubre se da paso a la vendimia.

7. PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO

Para una mayor comprensión del proceso de la elaboración del vino, haciendo hincapié en la imagen 10, se expone cual va a ser nuestro proceso de transformación para conseguir nuestro producto final. Aunque, posteriormente, hay que hacer una distinción entre nuestras dos referencias, especificando que proceso de envejecimiento llevaremos a cabo en cada una de nuestras marcas variando entre sí los tiempos tanto en barrica como en botella.



IMAGEN 10.- PROCESO DE ELABORACIÓN DEL VINO TINTO. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Después de haber concluido el año vegetativo en el cual produciremos unas uvas de calidad habiendo controlado en todo momento los procesos de poda, floración, envero y maduración, llega la temporada de la vendimia. Ésta se desarrollará de forma manual, las uvas se depositarán en cajas de 14 kilos y el transporte se realizará en remolques refrigerados con el propósito de que las uvas lleguen frías al depósito de fermentación.

Seguidamente, en la sala de recepción de uva se procederá a descargar dichas cajas en una mesa de selección, en la cual se apartará todo lo que no reúna las condiciones óptimas de maduración.

Las uvas seleccionadas pasarán a una despalladora con el fin de separar el grano del raspón, y a continuación éstos caerán por gravedad a unos depósitos troncocónicos de roble, dotados con camisas de refrigeración, para hacer una fermentación controlada, con una capacidad de 8.000 kilos. Además, será allí donde se produzca de forma natural la primera fermentación alcohólica, transformándose los azúcares en alcohol con ayuda de las levaduras.

Cuando esta fermentación concluya, se prensará la pasta a 0,2 kilos de presión para no reventar en ningún momento las pepitas. Y el vino obtenido se pasará a depósitos de hormigón de 10.000 litros para que pueda mantener la temperatura de 20° y así se pueda producir la segunda fermentación, llamada maloláctica, sin interrupción alguna.

El proceso de envejecimiento para el Pinto Wine costará de 18 meses en barricas nuevas de roble francés en un 75% y el 25% restante en roble americano, con sus correspondientes trasiegos cada seis meses, y doce meses en botella borgoña.

Sin embargo, el proceso de envejecimiento para el Raposas Wine, será de 12 meses en barricas nuevas de roble francés en un 25% y el 75% restante en roble americano, con sus correspondientes trasiegos cada seis meses y, seis meses en botella borgoña.

Habiendo transcurrido el envejecimiento completo, se procederá al etiquetado y capsulado del producto para la salida al mercado.

8. ESTUDIO DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

Bodegas Mendoza Pangua S.L. iniciará el proceso de compra y de trámites necesarios el 01/01/2020, estimando que las habilitaciones del local y la puesta en marcha del negocio no supere el año, de tal manera que el 01/01/2021 se dará comienzo al inicio de la actividad. Además, la duración de este proyecto se estima que sea de 10 años a partir del 01/01/2021, siendo su primer vino elaborado con las uvas recolectadas del año 2021, aunque éste no salga a la venta en dicho año.



CRONOGRAMA 1.- ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA EN EL TIEMPO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

○ Costes de constitución

Los costes de trámites en los que se ha incurrido antes del inicio de actividad, en el año 2020, son los siguientes:

COSTES DE LOS TRÁMITES	
Trámite	Valoración económica
Licencia de apertura de negocio	300€
Coste de Notario	150€
Redacción de los Estatutos de la Sociedad Limitada	400€
Registro Mercantil	40€
Registro de la marca y logotipo	120€
Operaciones de marketing	800€
Otros costes de constitución de la empresa	190€
TOTAL	2.000€

TABLA 2.- COSTES DE LOS TRÁMITES (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Además, es necesario que a la hora de abrir una cuenta en el banco se deposite 3.000€ obteniendo a cambio un certificado.

○ **Servicios de consultoría**

Antes de llevar a cabo el proyecto, padre e hija han decidido contratar los servicios de una consultoría para analizar la conveniencia de dicho proyecto incurriendo en un coste de 1.500€. La información que la consultora nos ha proporcionado ha sido la siguiente, con estos resultados.

○ **Local**

La bodega será comprada a un precio de mercado actual de 105.000€ destacando que la instalación cuenta con una distribución adecuada y asequible para el comienzo de la actividad. Sin embargo, cabe destacar que se debe de incurrir en unos gastos de importe de 7.000€ correspondiente al acondicionamiento (humedad, temperatura) del local para su puesta en funcionamiento además de la adquisición de los diferentes materiales. Se estima que la vida útil del local sea de 20 años y según la tabla de coeficientes de amortización, el sistema de amortización a aplicar es el siguiente (el cual se le aplicará el mismo para el acondicionamiento del local):

LOCAL				
Nombre	Coefficiente lineal máximo	Período máximo de años	Amortización aplicada	Vida útil
Local	3%	68 Años	3%	20 Años

TABLA 3.- SISTEMA DE AMORTIZACIÓN DEL LOCAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

También es importante detallar que el local no sufre deterioro ninguno a lo largo del transcurso del tiempo, por lo que el valor neto contable en el año 2030 se calcula a través de la diferencia entre el precio de adquisición y la amortización acumulada. Finalmente concluir que ambos socios consideran oportuno vender este local en el año 2030 por un importe de 90.000€.

○ **Viñedos**

En cuanto a los viñedos, éstos son aportados por uno de los socios, por tanto, el valor de dichos viñedos figurará como capital social aportado por uno de ellos. La superficie concretamente es de 9,5 hectáreas.

Aproximadamente el coste¹⁰ de la planta injerto tempranillo es de 1,20€/injerto y por cada hectárea hay 3.000 plantas.

VALORACIÓN DE LAS PLANTAS			
Hectareas	Total Plantas	Coste por planta	Coste total
9,5 ha	28.500 plantas	1,20€/planta	34.200€

TABLA 4.- VALORACIÓN DE LOS INJERTOS DE LOS VIÑEDOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

¹⁰ <http://www.vitivinicultura.net/cuanto-cuesta-plantar-una-hectarea-de.html>

Además, según el anexo que hay del Gobierno de La Rioja, el valor de los derechos de replantación de viñedo de 9,5 hectáreas es de 112.500€.

Por tanto, los terrenos nunca se amortizan, pero lo que hay sobre ellos sí. Así que ambos importes sumados (valoración de las plantas y derechos de replantación) se amortizarán un 10% cada año.

A los diez años, el socio decide vender dichos viñedos por un importe de 90.000€.



IMAGEN 11.- CEPA DE MÁXIMA CALIDAD.
(FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)



IMAGEN 12.- VIÑEDO CON CUBIERTA VEGETAL. (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

○ Maquinaria y equipos

Tanto la maquinaria como los equipos son adquiridos en el año 2021, donde se empiezan a amortizar desde ese momento. Respecto al **coste** de la maquinaria necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa hay que realizar una clara distinción entre la requerida para ejercer las labores del campo y la esencial para la elaboración del vino situada en la propia bodega. Además de tener en cuenta los equipos informáticos.

CAMPO						
MAQUINARIA			HERRAMIENTAS			
Despuntadora		4.500€	Tijeras de poda			2
Atomizador		11.000€	Tijeras de vendimiar			
Tractor		42.000€	280 cajas			
Chisel		4.500€	Morisca			
Azufradora		3.500€				
TOTAL		65.500€	TOTAL			2.000€

TABLA 5.- DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA Y DE LA HERRAMIENTA DEL CAMPO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

BODEGA					
MAQUINARIA			HERRAMIENTAS		
Mesas de recepción		≈	Depósitos de acero inoxidable		≈
Despalilladora			Barricas de vino		
Prensa					
Embotelladora					
Etiquetadora					
TOTAL		65.000€	TOTAL		55.000€

TABLA 6.- DISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA Y DE LA HERRAMIENTA DEL BODEGA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

EQUIPOS INFORMÁTICOS		
Ordenador		1.000€
Impresora		500€
TOTAL		1.500€

TABLA 7.- DISTRIBUCIÓN DE LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Y según la tabla de coeficientes de amortización lineal, los **sistemas de amortización** a aplicar son los siguientes.

CAMPO									
MAQUINARIA					HERRAMIENTAS				
Nombre	Coefficiente lineal máximo	Período máximo de años	Amortización aplicada	Vida útil	Nombre	Coefficiente lineal máximo	Período máximo de años	Amortización aplicada	Vida útil
Despuntadora	12%	18 Años	18 años	10 Años	Tijeras de poda	25%	8 Años	25%	10 Años
Atomizador	12%	18 Años	18 años	10 Años	Tijeras de vendimiar	25%	8 Años	25%	10 Años
Tractor	12%	18 Años	18 años	10 Años	280 Cajas	12%	18 Años	25%	10 Años
Chisel	12%	18 Años	18 años	10 Años	Morisca	12%	18 Años	25%	10 Años
Azufradora	12%	18 Años	18 años	10 Años					

TABLA 8.- SISTEMA DE AMORTIZACIÓN¹¹ DE LA MAQUINARIA Y HERRAMIENTA DEL CAMPO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

¹¹<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>

BODEGA									
MAQUINARIA					HERRAMIENTAS				
Nombre	Coefficiente lineal máximo	Período máximo de años	Amortización aplicada	Vida útil	Nombre	Coefficiente lineal máximo	Período máximo de años	Amortización aplicada	Vida útil
Mesas de recepción	12%	18 Años	12%	10 Años	5 Depósitos	25%	8 Años	8 Años	10 Años
Despalilladora	12%	18 Años	12%	10 Años					
Prensa	12%	18 Años	12%	10 Años					
Bomba	12%	18 Años	12%	10 Años					
Etiquetadora	12%	18 Años	12%	10 Años					
Embotelladora	12%	18 Años	12%	10 Años					

TABLA 9.- SISTEMA DE AMORTIZACIÓN¹² DE LA MAQUINARIA Y HERRAMIENTA DE BODEGA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

EQUIPOS INFORMÁTICOS				
Nombre	Coefficiente lineal máximo	Período máximo de años	Amortización aplicada	Vida útil
Ordenadores, impresoras, ...	33%	6 Años	33%	5 Años

TABLA 10.- SISTEMA DE AMORTIZACIÓN¹³ DE LA MAQUINARIA Y HERRAMIENTA DE BODEGA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Además, una vez transcurrido los 10 años de vida del proyecto, los socios deciden vender la maquinaria junto con las herramientas y equipos informáticos para obtener algo de ganancia (o pérdida) de dichos elementos puesto que ya no los van a utilizar.

En primer lugar, hay que destacar que ni los equipos informáticos, ni la maquinaria, ni las herramientas tanto de bodega como de campo sufren deterioro alguno. Por tanto, se ha concluido que:

	CAMPO		BODEGA		EQUIPOS INFORMÁTICOS
	MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	MAQUINARIA	HERRAMIENTAS	
Precio de adquisición	63.500€	2.000€	65.000€	55.000€	1.500€
Vida Útil	10	10	10	10	5
Pérdida por deterioro	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Valor neto contable	27.111,11€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Venta de la maquinaria	26.000€	500,00€	30.000€	25.000€	350,00€

TABLA 11.- PRECIOS DE VENTA AL FINALIZAR LA VIDA DEL PROYECTO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

¹²<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>

¹³<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>

- **Curso para los empleados**

Respecto al personal, antes de que los **empleados** se incorporen a su puesto de trabajo deben de realizar un **curso** con las ideas básicas de trabajo en equipo, implantación de los objetivos de la empresa entre otras cuestiones, valorado en 500€ y a cargo de la empresa.

- **Plantilla de personal**

La plantilla va a estar compuesta por el socio, que será el viticultor encargado de los viñedos el cual cogerá refuerzos de empleo en casos puntuales. Por otro lado, en la bodega estará el enólogo ayudado por otro empleado, ambos encargados de las fases necesarias para la obtención del vino ajustándose a los objetivos preestablecidos. Además, también se encontrará la socia, encargada de la facturación, administración y las funciones de ventas y de marketing.

Los **gastos de personal**, haciendo relevancia en el Convenio Colectivo de la Rioja, son de 65.000€ para el primer año. Sin embargo, éstos no son fijos puesto que en el segundo año se van a incrementar en un 2% y en los años posteriores un 2,5%, con la finalidad de incentivar al trabajador a la hora de realizar su trabajo de tal manera que lo vea recompensado a través de la retribución que se le ofrece.

- **Costes de subcontratación**

Cabe resaltar que existen unos costes de subcontratación anuales de:

SUBCONTRATACIÓN		
Mantenimiento y diseño de la web (1.500€)	Ingeniero de audio (1.500€)	Camiones refrigeradores (2.000€)
COSTE: 5.000€		

TABLA 12.-COSTES DE SUBCONTRATACIÓN (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

- **Costes comerciales**

En cuanto a los costes que nos suponen los canales mencionados anteriormente con el fin de ganar cuota de mercado, abarca un total de 1.000€ anuales.

Sin embargo, hay que destacar el importe de 800€ que se incide al inicio de la actividad. Es el coste de las operaciones de campaña de publicidad relacionados con los servicios de dinamización de redes sociales, publicidad en internet, concursos y promociones en redes sociales, etc, es decir, son operaciones de marketing que tienen como destino ayudar al lanzamiento inicial tanto de los productos de Bodegas Mendoza Pangua S.L. como de la propia empresa con sus servicios.

○ **Costes de consumo**

CONSUMO ANUAL				
Electricidad	Consumo de agua	Mantenimiento de las instalaciones	Seguros	Otros
COSTE: 23.000€				

TABLA 13.- COSTES DE CONSUMO ANUAL (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

○ **Ventas**

A continuación, vamos a determinar las ventas, es decir, el número de botellas máximas a vender por cada cosecha. Al poseer 9,5 hectáreas de las cuales 2 de ellas es de uva blanca y el resto de uva negra, hay que hacer una clara explicación puesto que los rendimientos permitidos no son los mismos para ambas variedades de uva.

Destacar que para la determinación de los litros de vino se debe de multiplicar los kilos de uva por 0,70 debido a que la relación no es proporcional por lo que es desechado de las bayas. Además, la capacidad de las botellas borgoña es de 0,75 litros. Y el rendimiento de la uva negra se encuentra por debajo de lo normal debido a que la uva procede de viñas singulares.

UVA BLANCA				
Hectáreas	Rendimiento permitido por hectárea	Kilos de uva obtenidos	Litros de vino logrados	Nº Botellas alcanzadas
2 ha	9.000 kilos	18.000 kilos	12.600 litros	16.800 botellas

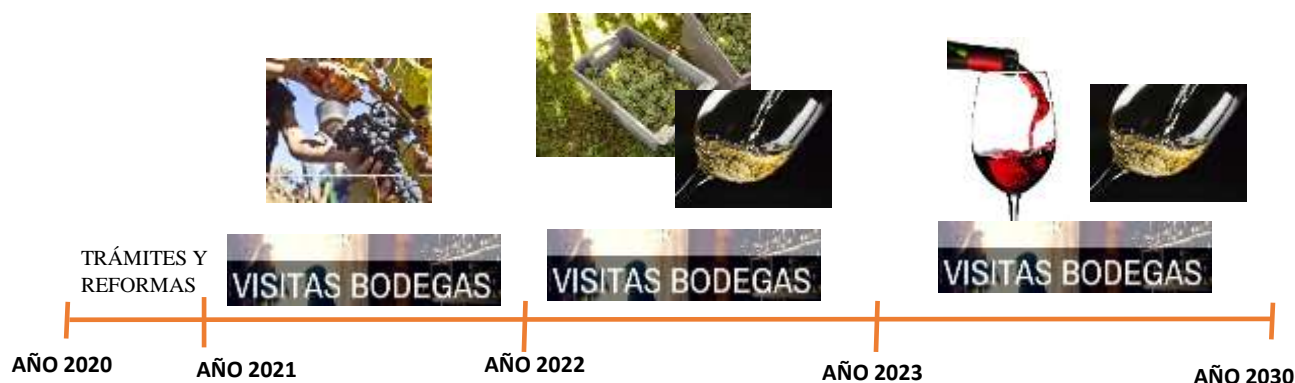
TABLA 14.- Nº DE BOTELLA DE RAPOSAS WINE AL AÑO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

UVA NEGRA				
Hectáreas	Rendimiento permitido por hectárea	Kilos de uva obtenidos	Litros de vino logrados	Nº Botellas alcanzadas
7,5 ha	5.500 kilos	41.250 kilos	28.875 litros	38.500 botellas

TABLA 15.- Nº DE BOTELLA DE PINTO WINE AL AÑO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

También cabe resaltar que los datos obtenidos son una aproximación a la realidad en la línea de lo común, siempre y cuando no haya imprevistos como puede ser el tiempo, ya que esté es un factor incontrolable y que casi siempre afecta negativamente a la cosecha.

Como el inicio de la actividad comienza en el año 2021, en dicho año se hará la vendimia de la uva, pero esto no quiere decir que el vino lo obtengamos de forma inmediata. Como ya se ha explicado anteriormente, la elaboración del vino requiere de un proceso que se prolonga en el tiempo, en menor medida para el vino blanco. Para una mejor comprensión, se puede visualizar el cronograma 2.



CRONOGRAMA 2.- DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN EL TIEMPO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Por ello, las ventas para cada año se estiman que serán todas las botellas de vino listas para su venta a partir de enero, además de las visitas que son limitadas y son 200 al año. Es decir, por ejemplo, en el año 2022 las ventas serán 16.800 botellas de Raposas Wine y las 200 visitas. Sin embargo, a partir del año 2023 las ventas serán 16.800 botellas de Raposas Wine, 38.500 botellas de Pinto Wine y 200 visitas. Destacando que el precio por visita y por persona es de 12€ cuyo precio se mantendrá constante en los diez años de vida del proyecto.

Además de que las ventas se distribuirán uniformemente al final de cada año cobrándose el 100% al contado.

○ **Cálculo del coste y precio de venta por botella**

Es importante saber cuál va a ser el precio de venta de nuestros dos productos, aunque para poder saberlo es necesario saber cuál es el coste real de cada producto. Al coste real del producto, sumaremos el margen de beneficio establecido por unidad de producto y por tanto obtendremos su precio de venta.

Cuando hablamos de coste del producto, éste engloba el coste de la producción de las uvas (materia prima) y otros elementos imprescindibles que forman parte de dicho producto. Además del tiempo del personal invertido en su producción y otros costes indirectos.

Por ello hay que hacer una distinción entre los gastos directos e indirectos para la elaboración del producto, tanto del Pinto Wine como de Raposas Wine.

Cabe destacar que el coste de producción unitario para Raposas Wine como para Pinto Wine, se va a considerar el mismo, aunque hay que ser conscientes que el Pinto Wine se va a obtener más tarde debido al mayor tiempo necesario que debe de estar tanto en barrica como en botella. Por ello, el precio se verá diferenciado por este incremento de tiempo, sin embargo, el coste real lo tomaremos por igual para ambos productos.

Pero antes de realizar el cálculo del coste real de una botella de vino, es imprescindible saber cual es el coste en el que incurrimos para cultivar las uvas que posteriormente serán utilizadas para la elaboración del vino. Destacar que el coste de producto estimado es de 30€ por mano. Teniendo en cuenta que cuando se desencadena un año climatológico de forma normal, sin imprevistos, se echa 6 manos, entonces:

COSTES DIRECTOS PARA EL CULTIVO DE LAS UVAS		
Recursos		Coste
Costes de productos fitosanitarios	9,5ha * 30€/mano * 6manos/ha	1.710€
Sueldo del empleado (viticultor) + temporeros	1.200€/sueldo mes * 1sueldo *12 meses + 2400€ anuales	16.800€

TABLA 16.- COSTES DIRECTOS PARA EL CULTIVO DE LAS UVAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

COSTES INDIRECTOS PARA EL CULTIVO DE LAS UVAS		
Recursos		Coste
Consumo (luz, agua, teléfono)		10.000€
Trabajos realizados por otras empresas (subcontratación)	Camiones refrigeradores	2.000€
Otros costes	Reparaciones, gestoría, seguros, servicios bancarios...	500€
Amortizaciones	Viñedos	13.950€
	Despuntadora	250€
	Atomizador	611€
	Tractor	2.333€
	Chisel	250€
	Azufradora	194€
	Tijeras de poda, tijeras de vendimiar, cajas, morisca...	500€

TABLA 17.- COSTES INDIRECTOS PARA EL CULTIVO DE LAS UVAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Una vez diferenciado los costes directos de los indirectos, realizamos el cálculo del coste de cultivar 9,5ha, teniendo en cuenta lo siguiente:

	Hectareas	Kilos	Litros	Botellas	$\frac{59.250 \text{ kilos}}{55.300 \text{ botellas}} =$ 1,071 kilos/botella necesario
Uva blanca	2	18.000	12.600	16.800	
Uva tinta	7,5	41.250	28.875	38.500	
Total	9,5	59.250	41.475	55.300	

TABLA 18.- CÁLCULO DE LOS KILOS POR BOTELLA NECESARIO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

COSTE DEL CULTIVO DE LAS TIERRAS	
COSTES DIRECTOS	18.510€
COSTES INDIRECTOS	30.588€
TOTAL	49.098 €

TABLA 19.- COSTE DEL CULTIVO DE LAS TIERRAS (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

$$\text{COSTE UNITARIO} = \frac{\text{COSTE DEL CULTIVO DE LAS TIERRAS}}{\text{KILOS}} = \frac{49.098\text{€}}{59.250 \text{ kilos}} = 0,8286\text{€/kilo}$$

Una vez calculado el coste del cultivo de las uvas, procedemos al proceso que se ha llevado a cabo para el cálculo del coste real de ambos vinos:

COSTES DIRECTOS DE LA ELABORACIÓN DEL VINO			
Recursos			Coste
Coste de uva		0,8286€/kilos * 59.250 kilos	49.098€
Sueldo de los empleados de producción (bodega)		1.200€/sueldo mes * 2sueldos *12 meses	28.800€
Otros costes	Botellas	0,5075€/ud * 56.000uds	28.420€
	Corchos	0,109€/ud * 56.000uds	6.104€
	Etiquetas	0,04688€/ud * 56.000uds	2.625,28€
	Cápsulas	0,0838€/ud * 56.000uds	4.692,8€
	Contra-Etiqueta	0,024€/ud * 56.000uds	1.904€
	Precinta	0,00629€/ud * 56.000uds	352,24€

TABLA 20.- COSTES DIRECTOS DE LA ELABORACIÓN DEL VINO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

COSTES INDIRECTOS DE LA ELABORACIÓN DEL VINO		
Recursos		Coste
Consumo (luz, agua, teléfono)		13.000€
Sueldos que no son de producción	Socia: 1.200€ * 12meses	14.400€
Trabajos realizados por otras empresas (subcontratación)		3.000€
Otros costes	Reparaciones, gestoría, seguros, servicios bancarios...	1.000€
Costes comerciales		1.800€
Amortizaciones	Local	3.150€
	Acondicionamiento del local	210€
	Mesas de recepción, despalilladora, prensa, bomba, etiquetadora, ...	7.800€
	Depósitos y barricas	6.875€
	Ordenadores, impresoras...	375€

TABLA 21.- COSTES INDIRECTOS DE LA ELABORACIÓN DEL VINO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

También, hay que resaltar que las ventas a partir del año 2023 serán todas las botellas producidas en ese año, es decir, la suma de Raposas Wine (16.800 botellas) y Pinto Wine (38.500 botellas), por tanto, un total de unas ventas de 55.300 botellas anuales. Aunque se ha comprado materiales por cantidad de 56.000 unidades para cubrir depreciaciones, deterioros o roturas.

Una vez diferenciado los costes directos de los indirectos, procedemos al cálculo del coste real de la producción del período de la elaboración del vino:

COSTE DE LA PRODUCCIÓN DEL PERÍODO	
COSTES DIRECTOS	121.996,32€
COSTES INDIRECTOS	21.610€
TOTAL	173.606,32€

TABLA 22.- COSTE DE LA PRODUCCIÓN DEL PERÍODO (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

$$\text{COSTE UNITARIO} = \frac{\text{COSTE DE PRODUCCION DEL PERÍODO}}{\text{UNIDADES PRODUCIDAS}} = \frac{173.606,32\text{€}}{55.300 \text{ uds}} = 3,139354\text{€/ud}$$

Tras haber calculado el coste unitario, vamos a proceder al cálculo del precio de venta. Después de haberme puesto en contacto con Jordi Costa, Director Financiero y Gerente de Bodegas Eguren Ugarte, junto con la información expuesta por Gabriel Argumosa “Una vez acordado el precio del vino en la bodega se le carga un margen entre un 25 a 30%, para venderlo a una tienda. Luego le añade el IVA correspondiente (21%) para que un consumidor o comprador pueda adquirirlo”¹⁴, ambos socios finalmente concluyen que quieren sacar un margen de beneficio por botella de un 27% durante los diez primeros años. Por tanto, el precio de venta al público es:

$$\text{Precio de venta (Sin IVA)} = \text{Coste unitario (3,139354€/ud)} / [1 - \text{Margen de beneficio (27\%)}] = 4,3004\text{€}$$

$$\text{Precio de venta (con IVA)} = 4,3004\text{€} + \text{IVA (21\%)} = 5,2035\text{€}$$

Una vez determinado el coste real y posteriormente el precio de venta de Raposas Wine para el primer año, procedemos al calculo del coste y del precio en el resto de los años consecutivos, estimando que los costes de producción por unidad de botella cada año se incrementan en un 1,5%.

AÑO	COSTE UNITARIO (€/Ud)	MARGEN DE BENEFICIO (%)	PRECIO DE VENTA SIN IVA (€/Ud)	PRECIO DE VENTA CON IVA DE RAPOSAS WINE(€/Ud)
2021	-	-	-	-
2022	3,14 €/Ud	27%	4,30 €/Ud	5,20 €/Ud
2023	3,19 €/Ud	27%	4,36 €/Ud	5,28 €/Ud
2024	3,23 €/Ud	27%	4,43 €/Ud	5,36 €/Ud
2025	3,28 €/Ud	27%	4,50 €/Ud	5,44 €/Ud
2026	3,33 €/Ud	27%	4,56 €/Ud	5,52 €/Ud
2027	3,38 €/Ud	27%	4,63 €/Ud	5,61 €/Ud
2028	3,43 €/Ud	27%	4,70 €/Ud	5,69 €/Ud
2029	3,48 €/Ud	27%	4,77 €/Ud	5,78 €/Ud
2030	3,54 €/Ud	27%	4,84 €/Ud	5,86 €/Ud

TABLA 23.- CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DE RAPOSAS WINE (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Tras haber calculado el precio de venta de Raposas Wine, vamos a proceder al cálculo del precio de venta de Pinto Wine. Sabiendo que el precio de éste es un 20% más caro al correspondiente precio de Raposas Wine al año debido al mayor tiempo que se requiere

¹⁴ <https://www.verema.com/foros/foro-vino/temas/1165765-margen-comercial-vinos>

para salir a su venta, puesto que éste requiere más tiempo en barrica y en botella y de ahí que se vea encarecido. Por tanto, sus precios son:

AÑO	PRECIO DE VENTA CON IVA DE RAPOSAS WINE (€/Ud)	PORCENTAJE DE UN 20% MÁS CARO	PRECIO DE VENTA CON IVA DE PINTO WINE (€/Ud)
2021	-	-	-
2022	-	-	-
2023	7,71 €/Ud	20%	6,34 €/Ud
2024	7,83 €/Ud	20%	6,43 €/Ud
2025	7,94 €/Ud	20%	6,53 €/Ud
2026	8,06 €/Ud	20%	6,63 €/Ud
2027	8,18 €/Ud	20%	6,73 €/Ud
2028	8,31 €/Ud	20%	6,83 €/Ud
2029	8,43 €/Ud	20%	6,93 €/Ud
2030	8,56 €/Ud	20%	7,03 €/Ud

TABLA 24.- CÁLCULO DEL PRECIO DE VENTA DE PINTO WINE (FUENTE: ELABORACIÓN)

○ Compras

Se espera igualmente que las compras se distribuyan uniformemente al final de cada año. La política de pago a los proveedores imperante en el sector, que es la que la empresa práctica, es un 85% al contado y el resto en letras a 6 meses.

○ Nivel de existencias

Además, la política de la empresa es mantener un nivel de existencias de materias primas como son los corchos, las botellas, etc (no incluyendo, obviamente, la uva), equivalente a 3 meses del consumo del próximo año.

○ Tipo impositivo del Impuesto de Sociedades

A fecha del 29 de abril del 2019, según la ¹⁵Ley 27/2014, de 27 de noviembre del Impuesto sobre Sociedades, el tipo general es de un 25% vigente desde el 1 de enero de 2016. Sin embargo, hay que destacar, que, en el inicio de la actividad de una empresa, para los dos primeros años donde ésta obtenga beneficios es de un 15% y a partir del tercer año consecutivo el tipo asciende al 25%.

○ Rentabilidad e inflación

Para el cálculo del VAN hay que hacer uso de la tasa nominal, sin embargo, antes, hay que tener en cuenta varias cosas.

En primer lugar, tenemos que saber cuáles son las fuentes financieras y su porcentaje de rentabilidad, para proceder al cálculo del coste de capital en términos reales a su proyecto.

¹⁵ <https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-12328-consolidado.pdf>

Fuentes financieras	Aportación		Importe	Rentabilidad mínima/Tipo interés
Capital social	Socio	Viñedos	146.700€	9%
	Socia	Dinero	15.000€	9%
Financiación ajena (préstamo)	451.200€-146.700€-15.000€		289.500€	6,75%
Total			451.200€	

Los socios exigen una rentabilidad mínima anual de un 9%¹⁶ por el dinero que invierten en dicho proyecto, y dicha rentabilidad se la deberá pagar el proyecto con los flujos de caja que genera.

Con dichos datos, procedemos al cálculo del coste medio ponderado que será nuestro coste de capital en términos reales.

$$\text{Coste medio ponderado (K}_r\text{)} = \frac{9\% * 146.700 + 9\% * 15.000 + 6,75\% * 289.500}{146.700 + 15.000 + 289.500} = \frac{34.094,25}{451.200} = 0,07556 * 100$$

$$\text{Coste medio ponderado (K}_r\text{)} = 7,55\%$$

Este dato, a pesar de ser reducido frente al de otras empresas ($\approx 25\%$) del mismo sector esta acorde con la información expuesta, ya que el resto de las empresas encontradas en el programa Sabi¹⁷ ya llevan varios años en el mercado, por lo que su tamaño es mayor al de Bodegas Mendoza Pangua S.L.

Una vez que ya tenemos el coste de capital en términos reales (K_r), ahora debemos de calcular el coste de capital en términos nominales (K_n):

$$(1 + K_n) = (1 + K_r) \times (1 + g) \quad \rightarrow \quad K_n = [(1 + K_r) \times (1 + g)] - 1 \quad \rightarrow$$

$$K_n = [(1 + 7,55\%) \times (1 + 1,5\%)] - 1 \quad \rightarrow \quad K_n = 9,16\%$$

Además, durante el transcurso del proyecto, la inflación media (g) a considerar va a ser un 1,5%, habiéndome basado en la inflación media de los años anteriores¹⁸.

○ **Financiación**

La empresa financiará el desembolso inicial de la compra del local, la maquinaria y de los equipos informáticos del proyecto a través de un préstamo (en concreto un 64,16%) mediante términos amortizativos constantes.

Para financiar la reforma, maquinaria, etc necesaria para mejorar el negocio se hará a través del Préstamo Profesional 11213 en el Banco Santander tratándose de un préstamo a tipo de interés fijo con condiciones especiales para clientes con la Cuenta 11213 Profesional Premium que permite financiar a partir de 6.000 euros y con un máximo de

¹⁶ <https://raimon.serrahima.com/la-rentabilidad-minima-para-el-accionista/>

¹⁷ <https://raimon.serrahima.com/la-rentabilidad-minima-para-el-accionista/>

¹⁸ <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

100.000€. El plazo es flexible para adecuar la cuota a sus necesidades y puede ir desde los 36 a los 84 meses. Con este préstamo se obtiene una financiación a medio/largo plazo para afrontar las inversiones necesarias para la mejora y el crecimiento del negocio. Y el tipo de tipo de interés nominal anual es de un 6,75% durante 5 años tanto para el escenario optimista como para el pesimista.¹⁹

Tras la información expuesta anteriormente, encontrándonos en el escenario de que se vendiese todo lo que se produce en ese mismo año, es decir que la demanda satisface toda la oferta, se ha procedido al cálculo de los flujos de caja con el fin de determinar si el proyecto es viable o no. Para ello se ha tenido en cuenta que la amortización es un gasto deducible pero nunca supondrá una salida de dinero (pago).

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA (DEMANDA ALTA)												
	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
+Importe neto de la cifra de negocios	0	2.400	89.820,26	335.143,36	340.134,51	345.200,52	350.342,53	355.561,67	360.859,09	366.235,98	371.693,52	0
-Coste variables	0	0	-52.741,15	-176.210,37	-178.853,53	-181.536,33	-184.259,37	-187.023,26	-189.828,61	-192.676,04	-195.566,18	0
+Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Gastos de personal	0	-5.000	-5.100	-5.227,50	-5.358,19	-5.629,45	-5.629,45	-5.770,18	-5.914,44	-6.062,30	-6.213,85	0
-Otros gastos de explotación	-10.500	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	0
-Gastos de constitución	-2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Costes comerciales anuales	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	0
-Servicios de una consultoría (coste hundido)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Coste del acondicionamiento del local	-7.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Curso empleados	-500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Costes de subcontratación (anuales)	0	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0
-Amortización del inmovilizado	0	-37.338,89	-37.338,89	-37.338,89	-36.858,89	-36.343,89	-36.838,89	-36.838,89	-36.838,89	-24.763,89	-21.683,89	0
+Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	376,03	5.645,96	5.645,96	5.645,96	5.507,12	5.358,15	5.358,15	5.358,15	5.358,15	1.865,38	1.113,31	0
+Plusvalías/- Minusvalías	0	0	0	0	0	550	0	0	0	0	162.288,89	0
BAIT	-10.123,97	-40.292,93	99.768,48	468.433,30	476.278,07	484.808,97	491.491,72	499.334,01	507.292,53	523.951,22	696.764,16	0
Impuesto sobre beneficios	0	0	-7.402,74	-70.264,99	-119.069,52	-121.202,24	-122.872,93	-124.833,50	-126.823,13	-130.987,80	-174.191,04	0
RESULTADO EJERCICIO	-10.123,97	-40.292,93	41.948,84	398.168,30	357.208,55	363.606,73	368.618,79	374.500,51	380.469,40	392.963,41	522.573,12	0

TABLA 25.- CUENTA DE RESULTADOS EN DEMANDA ALTA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Una vez obtenida la cuenta de pérdidas y ganancias, vemos que en los años 2020 y 2021 hay pérdidas. Esto es debido a que el proyecto se encuentra en el comienzo de la actividad.

Del año 2022 al 2023 vemos que el beneficio crece de forma vertiginosa, pero esto es normal porque es a partir del año 2023 cuando se vende tanto el Raposas Wine como el Pinto Wine además de las visitas.

¹⁹ <https://www.bancosantander.es/es/empresas/financiacion/anticipo-facturas-financiacion-dia-a-dia/prestamo-profesional>

Sin embargo, a partir del año 2023 los beneficios se ven incrementados paulatinamente. Y es por ello que los impuestos en los años donde hay pérdidas son nulos y dichas pérdidas serán compensadas en el año 2022 cuando haya beneficios.

Aunque en el año 2030 el resultado es muy positivo debido a la venta que se produce de todo el inmobiliario por concluir el proyecto.

Respecto a los servicios de la consultoría contratados por ambos socios para analizar la conveniencia de dicho proyecto, no se tiene en cuenta en dicho cuadro porque es un coste hundido, es decir, un coste irre recuperable ya que no supone un pago incremental y por lo tanto no debe de ser considerado como parte del desembolso inicial.

También podemos ver el concepto de plusvalía y minusvalía. La minusvalía aparece cuando el precio de mercado de los bienes es inferior al precio que se pagó en el momento de su adquisición, y por tanto si se vendiese en ese mismo momento se obtendría una pérdida. Sin embargo, una plusvalía es que el precio de mercado sea superior al coste de adquisición y si se vendiese se obtendría una ganancia.

Sabiendo que no concedemos a los clientes ningún mes de crédito, las variaciones de las NOF no se verán afectadas por éstos para su cálculo.

NOF	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
+ Clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Proveedores	-	-1.977,79€	-8.585,68€	-13.314,90€	-13.514,62€	-13.717,34€	-13.923,10€	-14.131,95€	-14.343,92€	-14.559,08€	-7.333,73€	-
+ Existencias		13.185,29€	44.052,59€	44.713,38€	45.384,08€	46.064,84€	46.755,82€	47.457,15€	48.169,01€	48.891,55€	-	-
= NOF	-	11.207,49€	35.466,91€	31.398,49€	31.869,46€	32.347,50€	32.832,72€	33.325,21€	33.825,09€	34.332,46€	-7.333,73€	-
Δ NOF		11.207,49€	24.259,42€	-4.068,43€	470,98€	478,04€	485,21€	492,49€	499,88€	507,38€	-41.666,19€	7.333,73€

TABLA 26.- CÁLCULO DE LAS NOF (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Con dicha información, procedemos al cálculo de los flujos de caja a través del método indirecto:

DEMANDA ALTA												
MÉTODO INDIRECTO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
BAIT	10.123,97	-40.292,93	99.768,48	468.433,30	476.278,07	484.808,97	491.491,72	499.334,01	507.292,53	523.951,22	696.764,16	0
-Impuestos operativos	0	0	-7.402,74	-70.264,99	-	-121.202,24	-12.872,93	-	-	-	-174.191,04	0
+Amortización del inmovilizado	0	37.338,89	37.338,89	37.338,89	36.858,89	36.343,89	36.838,89	36.838,89	36.838,89	24.763,89	21.683,89	0
-Imputación de subvenciones	-376,03	-5.645,96	5.645,96	-5.645,96	-5.507,12	-5.358,15	-5.358,15	-5.358,15	-5.358,15	-1.865,38	-1.113,31	0
+Cobro de subvenciones	0	376,03	0	0	0	56.694,21	0	0	0	0	0	0
Δ-NOF	0	-11.207,49	-24.259,42	4.068,43	-470,98	478,04	-485,21	-492,49	-499,88	-507,38	41.666,19	-7.333,73
-Inversión en viñedos	-146.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión local	-105.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión maquinaria campo	-65.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión herramienta campo	-2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión maquinaria bodega	-65.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión herramienta bodega	-55.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión en equipo informático	-1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+Valor Neto Contable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102.961,11	0
Flujo del proyecto corriente	-451.200	-19.431,46	99.799,25	433.929,66	388.089,35	450.808,64	399.614,32	405.488,76	411.450,26	415.354,55	687.771,00	7.333,73

TABLA 27.- CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Al disponer del coste de capital nominal obtenemos el cálculo del VAN y la T.I.R.

VAN	1.644.583,05 €
TIR	46%

IMAGEN 13.- VAN Y TIR CON DEMANDA ALTA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Como el VAN es mayor que cero, se nos aconseja poner en marcha el proyecto puesto que nos indica que a través de dicho proyecto podemos recuperar el capital invertido, satisfacer las obligaciones de pago originadas y además obtener un beneficio neto en términos absolutos de 1.644.583,05€. Y la T.I.R (46%) nos reafirma que el proyecto es aceptable ya que es mayor al coste de capital (9,16%) y por tanto nos muestra que llevando a cabo el proyecto obtendremos una rentabilidad relativa bruta de un 46%.

Por otro lado, en cuanto al préstamo, Bodegas Mendoza Pangua financiará el desembolso inicial de la compra de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto (en concreto un 64,16%). Es calculado mediante términos amortizativos constantes a un tipo de interés anual del 6,75% durante 5 años, obteniendo los datos referidos a la devolución de la deuda y de los intereses.

DEUDA (DEMANDA ALTA/BAJA)	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
Principal capital vivo	188.630,40€	155.665,28€	120.475,02€	82.909,41€	42.808,12€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Término amortizativo		45.697,67€	45.697,67€	45.697,67€	45.697,67€	45.697,67€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Devolución: cuota de amortización de capital		32.965,12€	35.190,26€	37.565,61€	40.101,29€	42.808,12€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Intereses		12.732,55€	10.507,41€	8.132,06€	5.596,39€	2.889,55€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€

TABLA 28.- AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Los flujos de fondo generados por el proyecto y que pertenecen a los titulares de los flujos residuales de la empresa (accionistas) son denominados flujos de fondo del accionista.

DEMANDA ALTA												
FLUJO DEL ACCIONISTA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
Flujo del proyecto	-451.200	19.431,46	99.799,25	433.929,66	388.089,35	450.808,64	399.614,32	405.488,76	411.450,26	415.354,55	687.771	7.333,73
- Devolución deuda	-	-32.965,12	-35.190,26	-37.565,61	-40.101,29	-42.808,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Intereses después de impuestos	-	-10.822,67	-8.931,30	-6.099,05	-4.197,29	-2.167,6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Flujo del accionista	-451.200	-63.219,25	55.677,69	390.265,00	343.790,77	405.833,36	399.614,32	405.488,76	411.450,26	415.354,55	687.771	7.333,73

TABLA 29.- FLUJO DEL ACCIONISTA EN DEMANDA ALTA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

Y los flujos generados por el proyecto y que pertenecen a sus acreedores, son denominados flujos de fondo de la deuda. Pudiendo ver en el siguiente cuadro, que, al haber tratado el préstamo a través del método francés, el flujo de la deuda coincide con el término amortizativo constante.

DEMANDA ALTA												
FLUJO DE LA DEUDA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
+ Devoluciones de deuda	-	32.965,12€	35.190,26€	37.565,61€	40.101,29€	42.808,12€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
+ Gastos financieros	-	12.732,55€	10.507,41€	8.132,06€	5.596,39€	2.889,55€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
= Flujo de la deuda	-	45.697,67€	45.697,67€	45.697,67€	45.697,67€	45.697,67€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€

TABLA 30.- FLUJO DE LA DEUDA EN DEMANDA ALTA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

8.1. Demanda baja

Son diversos los escenarios que se pueden dar en la realidad, sin embargo, a continuación, me he centrado en poner en práctica la situación de que se diese de que la oferta sólo sería demandada en un 50% por los clientes.

Además de suponer que las visitas son constantes y no sufren modificación ninguna.

Productos	Unidades de la demanda alta	Unidades Demanda Baja
Raposas Wine	16.800 botellas	8.400
Pinto Wine	38.500 botellas	19.250
Total	55.300	27.650

TABLA 31.- ESCENARIO CON DEMANDA ALTA Y BAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

En este caso, las ventas se han reducido a la mitad de las unidades elaboradas, y se ha mantenido todo lo demás constante debido a que se pensaba que se iba a vender todo lo producido y por ello todo se mantiene exactamente igual (costes de personal, compra de materia primas, producción, etc). Es por eso que el resultado en todos los años es negativo salvo en el último año de vida del proyecto cuando se decide vender el inmobiliario (plusvalías) y recuperar parte de la inversión además de que el importe de las amortizaciones es reducido debido a que la mayoría de los elementos se han amortizado en los años anteriores.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ABREVIADA (DEMANDA BAJA)												
	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
+Importe neto de la cifra de negocios	0	2.400	46.110,13	168.771,68	171.267,25	173.800,26	176.371,27	178.980,83	181.629,55	184.317,99	187.046,76	0
-Coste variables	0	0	-52.741,15	-176.210,37	-178.853,53	-181.536,33	-184.259,37	-187.023,26	-189.828,61	-192.676,04	-195.566,18	0
+Otros ingresos de explotación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Gastos de personal	0	-5.000	-5.100	-5.227,50	-5.358,19	-5.629,45	-5.629,45	-5.770,18	-5.914,44	-6.062,30	-6.213,85	0
-Otros gastos de explotación	-10.500	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	0
-Gastos de constitución	-2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Costes comerciales anuales	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	0
-Servicios de una consultoría (coste hundido)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Coste del acondicionamiento del local	-7.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Curso empleados	-500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Costes de subcontratación (anuales)	0	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0
-Amortización del inmovilizado	0	-37.338,89	-37.338,89	-37.338,89	-36.858,89	-36.343,89	-36.838,89	-36.838,89	-36.838,89	-24.763,89	-21.683,89	0
+Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	376,03	5.645,96	5.645,96	5.645,96	5.507,12	5.358,15	5.358,15	5.358,15	5.358,15	1.865,38	1.113,31	0
+Plusvalías/- Minusvalías	0	0	0	0	0	550	0	0	0	0	162.288,89	0
BAIT	-10.123,97	-40.292,93	-49.423,95	-50.359,12	-50.296,23	-49.663,95	-50.998,29	-51.293,35	-51.294,24	-43.318,86	120.985,04	0
Impuesto sobre beneficios	0	0	0	0	0	37.524,02	7.649,74	12.823,34	12.898,56	10.829,71	-30.246,26	0
RESULTADO EJERCICIO	-10.123,97	-40.292,93	-49.423,95	-150.199,97	-200.496,20	-212.636,12	-43.348,55	-38.470,01	-38.695,68	-32.489,14	90.738,78	0

TABLA 32.- CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN DEMANDA BAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

En cuanto a los flujos, la mayoría son negativos porque sólo se ha vendido la mitad de las unidades que ofrecemos al cliente. Además, el VAN es negativo lo que significa que la inversión produciría pérdidas por un valor de 551.258,05€. Fijándonos en la T.I.R (-25%), reafirma que el proyecto debería de rechazar ya que no es viable al ser inferior a la tasa nominal (9,16%).

DEMANDA BAJA												
MÉTODO INDIRECTO	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
BAIT	10.123,97	-40.292,93	-49.423,95	-50.359,12	-50.296,23	-49.663,95	-50.998,29	-51.293,35	-51.594,24	-43.318,86	120.985,04	0
-Impuestos operativos	0	0	0	0	0	37.524,02	7.649,74	12.823,34	12.898,56	10.829,71	-30.246,26	0
+Amortización del inmovilizado	0	37.338,89	37.338,89	37.338,89	36.858,89	36.343,89	36.838,89	36.838,89	36.838,89	24.763,89	21.683,89	0
-Imputación de subvenciones	-376,03	-5.645,96	-5.645,96	5.645,96	-5.507,12	-5.358,15	-5.358,15	5.358,15	-5.358,15	-1.865,38	-1.113,31	0
+Cobro de subvenciones	0	376,03	0	0	0	56.694,21	0	0	0	0	0	0
Δ-NOF	0	-11.207,49	-24.259,42	4.068,43	470,98	-478,04	485,21	492,49	-499,88	-507,38	41.666,19	-7.333,73
-Inversión en viñedos	-146.700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión local	-105.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión maquinaria campo	-65.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión herramienta campo	-2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión maquinaria bodega	-65.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión herramienta bodega	-55.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Inversión en equipo informático	-1.500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+Valor Neto Contable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	102.961,11	0
Flujo del proyecto corriente	-451.200	19.431,46	-41.990,44	-14.597,77	-19.415,44	13,94	-27.652,51	-33.128,44	-33.511,94	-31.757,44	110.506,95	7.333,73

TABLA 33.- CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE CAJA EN DEMANDA BAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

VAN	-551.258,05 I
TIR	-25%

IMAGEN 14.- VAN Y TIR CON DEMANDA BAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

El flujo de la deuda es igual independiente del escenario en el que nos encontremos ya que el método de financiación lo abordan de la misma manera. Sin embargo, el flujo del accionista varía tal y como podemos ver en la siguiente tabla 34. Visualizándola vemos que la mayoría de los flujos son negativos, pero es lógico por el hecho de que los flujos de caja en el escenario de la demanda baja son inferiores a cero.

DEMANDA BAJA												
FLUJO DEL ACCIONISTA	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030	AÑO 2031
Flujo del proyecto	-451.200	-19.431,46	-41.990,44	-14.597,77	-19.415,44	13,94	-27.652,51	-33.128,44	-33.511,94	-31.757,44	110.506,95	-7.333,73
- Devolución deuda	-	-32.965,12	-35.190,26	-37.565,61	-40.101,29	-42.808,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Intereses después de impuestos	-	-10.822,67	-8.931,30	-6.099,05	-4.197,29	-2.167,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Flujo del accionista	-451.200	-63.219,25	-86.112,00	-58.262,42	-63.714,01	-44.96,34	-27.652,51	-33.128,44	-33.511,94	-31.757,44	110.506,95	-7.333,73

TABLA 34.- FLUJO DEL ACCIONISTA EN DEMANDA BAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

9. PLAZO DE RECUPERACIÓN (PAYBACK)

A través del payback podemos calcular cuál es el tiempo requerido para recuperar el capital inicial de la inversión.

En el primer escenario dónde la demanda es alta vemos que se requiere de **2 años, 10 meses y 7 días** para recuperar el desembolso inicial a través de los flujos de caja generados en el futuro por la misma.

	DEMANDA ALTA										
	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Flujos de caja	451.200€	-19.431,46€	99.799,25€	433.929,66€	388.089,35€	450.808,64€	399.614,32€	405.488,76€	411.450,26€	415.354,55€	1.261.521,00€
FC acumulados	- 451.200€	- 470.631,46€	-370.832,21€	63.097,45€	451.186,80€	901.995,44€	1.301.609,75€	1.707.098,51€	2.118.548,77€	2.533.903,32€	3.795.424,32€

TABLA 35.- CÁLCULO DEL PAYBACK EN DEMANDA ALTA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

$$\text{Años en los que recuperamos los } 370.832,21\text{€} = \frac{370.832,21}{433.929,66} = 0,854590 \text{ años}$$

$$\text{Meses en los que recuperamos los } 370.832,21 \text{ €} = 0,854590 \times 12 = 10,2550873 \text{ meses}$$

$$\text{Días en los que recuperamos los } 370.832,21\text{€} = (10,2550873 - 10) \times 30 = 7,652619 \text{ días}$$

Sin embargo, en el segundo escenario, cuándo la demanda es baja, a través de este criterio podemos concluir que vamos a tardar **9 años, 7 meses y 17 días** en recuperar el dinero desembolsado al comienzo del proyecto.

		DEMANDA ALTA										
		AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029	AÑO 2030
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Flujos de caja		-451.200€	-19.431,46€	-41.990,44€	-14.597,77€	-19.415,44€	13,94€	-27.652,51€	-33.128,44€	-33.511,94€	-31.757,44€	1.066.756,95€
FC acumulados		-451.200€	-470.631,46€	-512.621,90€	-527.219,66€	-546.635,10€	-546.621,16€	-574.273,67€	-607.402,11€	-640.914,05€	-672.671,49€	394.085,46€

TABLA 36.- CÁLCULO DEL PAYBACK EN DEMANDA BAJA (FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA)

$$\text{Años en los que recuperamos los } 672.671,49\text{€} = \frac{672.671,49}{1.066.756,95} = 0,630576147 \text{ años}$$

$$\text{Meses en los que recuperamos los } 672.671,49\text{€} = 0,630576147 \times 12 = 7,566913763 \text{ meses}$$

$$\text{Días en los que recuperamos los } 672.671,49\text{€} = (7,566913763 - 7) \times 30 = 17,00741289 \text{ días}$$

10. ESTRATEGIAS ADICIONALES EN UN FUTURO

Tras unos años de trabajo intenso, en Bodegas Mendoza Pangua S.L., ambos socios llegarán a la decisión de plantearse nuevos cambios que puedan beneficiar a la empresa en un futuro.

Estos cambios abarcan diferentes aspectos de la empresa.

En primer lugar, estudiarán la posibilidad de renovar la maquinaria que se ve implicada directamente con la actividad de la empresa, intentando reducir costes y tiempo a la hora de elaborar el vino. Una de las maquinarias candidatas a ser renovadas es la embotelladora por una de mayor calidad. La nueva y posible embotelladora (**Irundin Monobloc 16/1**) es de un rendimiento superior a la que disponen actualmente, ya que embotella 3.500 botellas por hora junto con la realización de otras funciones como ser encorchadora, encapsuladora y etiquetadora de forma automática, permitiendo además la reducción de costes de tiempo debido a que cuenta con 16 caños de llenado. Esta nueva máquina también tiene la posibilidad de adaptarse a los diferentes tapones y tipos de botella que existen (bordelesa, borgoña, rhin, etc), con el fin de poder introducir nuevos cambios en los productos además de nuevos vinos para ampliar la gama de productos. También, es una máquina que requiere un mantenimiento mínimo, por lo que los costes de mantenerla se reducirían.



IMAGEN 15.- EMBOTELLADORA (FUENTE: [HTTP://WWW.IRUNDIN.COM/ES/PRODUCTOS/EMBOTELLADORAS-DE-VINOS/LINEA-COMPLETA-DE-EMBOTELLADO](http://www.irundin.com/es/productos/embotelladoras-de-vinos/linea-completa-de-embotellado))

En segundo lugar, estudiarán la posibilidad de ampliar la cartera de productos con nuevos vinos para así poder ampliar el porfolio de clientes. Una de las posibles apuestas que tienen en mente sobre el tercer vino que formará parte de la oferta de vinos de Bodegas Mendoza Pangua S.L. y que resaltarán de los dos anteriores, es un vino ecológico. Es decir, un vino respetuoso con el medio ambiente y más saludable. Además, según Tomás Camarero, consultor especializado en sostenibilidad, expone que hay una gran oportunidad de crecimiento del mercado de vinos ecológicos. Unos vinos que son definidos como *"la expresión máxima de la personalidad propia y única del 'terroir'"*, y por los que consumidores de nuevo perfil están dispuestos a pagar más si se sabe comunicar su valor diferencial. *"El auge de la revolución verde va a ser una realidad a pesar de las resistencias"*, ha asegurado, apoyándose en los datos sobre la evolución que está teniendo la venta en grandes superficies de los productos 'bio'.²⁰

Junto con esta apuesta comentada anteriormente también disputan la ampliación de los servicios. Es decir, ofrecer diferentes servicios como por ejemplo que sea el propio cliente el que vendimie con su familia junto con el pisado de la uva en época de vendimias, además de hacer cursos de catas y ampliar el número de visitas a ilimitadas debido a que haciendo relevancia en la imagen 16, tras un estudio en la empresa Dinamiza, concluyeron que los visitantes a bodegas han aumentado en un 42,8% en los ²¹últimos tres años además de

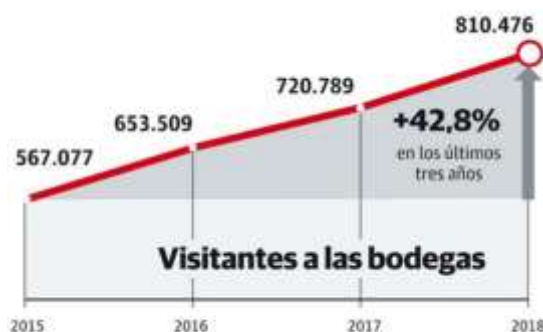


IMAGEN 16.- ENOTURISMO EN LA RIOJA (FUENTE: DINAMIZA PARA EL CONSEJO REGULADOR DE LA DOC RIOJA)

²⁰ <https://www.elmundo.es/metropoli/elmundovino/2018/06/06/5b182b48468aeb736c8b4592.html>

²¹ <https://www.lomejordelvinoderioja.com/enoturismo-genera-impacto-20190516075406-nt.html>

que el impacto económico en la región vitícola es muy fuerte.

Finalmente, aprovechando la oportunidad de que el vino español está de moda, se cuestionan la idea de exportar el Raposas Wine y el Pinto Wine. En el caso de que se ampliase la cartera de productos también se replantearían exportarlos. Con esta idea lo que se pretende es que Bodegas Mendoza Pangua se internacionalice, ampliando sus ventas en el mayor número de países posibles e ir haciéndose hueco entre las grandes empresas vinícolas. Sin embargo, se deberá de tener en cuenta las diferentes políticas de cada país, en especial relevancia las que hoy en día hay en Reino Unido. Ya que en 2016 los británicos decidieron abandonar la UE y en el caso de que este acuerdo de salida finalmente se cumpliera, Reino Unido dejaría de pertenecer a la Unión Aduanera de la Unión Europea dificultando el tema de exportación entre los diferentes países que componen la Unión Europea.²²

11. CONCLUSIONES

El objetivo de nuestra inversión consiste en abrir una bodega, ya que al hacer un estudio previo del mercado hemos encontrado una oportunidad de negocio nacional y en un futuro, internacional. Es por ello que, gracias a estos datos y a la vinculación evocada desde pequeña por el mundo del vino, la socia se ha animado a estudiar la posibilidad de abrir dicho negocio.

Tras el estudio de Bodegas Mendoza Pangua S.L. donde se ha llevado a cabo un exhaustivo análisis de todos y cada uno de los puntos más importantes que se deben de poner en práctica para la apertura de un negocio, se puede afirmar que el mercado no se mantiene constante y cualquier factor incontrolable puede afectarnos, tanto de forma positiva como de forma negativa, al transcurso de la actividad. Esto es lo que nos ha llevado a analizar dos escenarios. Donde se ha obtenido que el proyecto es viable en el caso de que toda la oferta se satisficiera por la demanda ya que el VAN es mayor que 0. Sin embargo, cuando se prevén que las ventas son la mitad de la producción el proyecto no es viable debido a que la T.I.R es inferior a la K_n .

Asimismo, se ha completado el estudio con el plazo de recuperación. Es decir, las conclusiones obtenidas a través del VAN y el T.I.R, se ven reforzadas a través del método “Payback” de la inversión. En el contexto de que la demanda fuese alta se tarda en torno a 3 años, y sin embargo en el escenario de la demanda baja se tarda casi toda la duración del proyecto para recuperar la inversión inicial.

Igualmente, hay que ser conscientes de que existe un riesgo, ya que a la hora de calcular la rentabilidad del proyecto se ha tenido en cuenta el coste medio ponderado y éste tiene en cuenta el riesgo al ser el coste medio por unidad monetaria invertida.

No obstante, debemos de tener en consideración que los datos expuestos durante el presente trabajo relacionados con los gastos e ingresos no dejan de ser estimaciones. Por lo tanto, a pesar de estar acorde con la realidad, apuntan a ser una gran incertidumbre en el mercado hoy en día. Al mismo tiempo de que no sabemos como los clientes van a aceptar la cartera de productos de Bodegas Mendoza Pangua S.L., es decir, si les va a

²² <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>

gustar o no, si van a repetir su compra, además de que pueden influir otros factores incontrolables que no se hayan tenido en cuenta en un principio y la demanda sea más baja de lo que se ha previsto.

A parte de que la gran incertidumbre tiene un peso relevante mayor por los tiempos en los que estamos viviendo, debido a que en los próximos meses vamos a vivir un tiempo de decisiones políticas importantes para nuestras vidas. El nuevo gobierno determinará ciertos aspectos vinculados tanto con la vida personal como con la profesional, así como la posibilidad de incurrir en una nueva crisis, limitaciones, aprobaciones de decretos que nos beneficien o perjudiquen, etc.

A esto se le suma que el sector bodeguero se está viendo influido por las decisiones políticas tomadas por Theresa Mary May, política británica, ya que, puede, que en un futuro la exportación del vino en nuestro sector sea más complicado a Reino Unido. Esta situación provocará que Reino Unido disminuya su nivel de importación afectando negativamente al mundo del vino ya que es uno de los países que más consumen dicho producto.

Por consiguiente, a medida que ha ido transcurriendo el tiempo, el turismo ha ido haciéndose un hueco hasta que en el siglo XX alcanzó su máximo nivel de desarrollo. Sin embargo, las nuevas ideologías, el desarrollo económico y los cambios sociales han provocado que haya nuevas tipologías de turismo. Es por ello que en Bodegas Mendoza Pangua S.L. teniendo en cuenta estos datos, ha estudiado nuevos cambios que se puedan llevar a cabo en el futuro para potenciar la innovación y mejorar el funcionamiento de la empresa.

Por ello concluimos, que, tras realizarse el estudio del mercado y el estudio de viabilidad de Bodegas Mendoza Pangua S.L., no se puede garantizar con toda la certeza de que los datos estimados y las previsiones de la demanda en ambos escenarios simulados, sean los que vayan a darse finalmente y por lo tanto no podemos asegurar con toda la seguridad de que el negocio va a ser exitoso o no. Sin embargo, Bodegas Mendoza Pangua trabajará en potenciar todos sus recursos y fomentará la innovación, ya que como dijo Steve Jobs, empresario y magnate de los negocios *“La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”*.

12.BIBLIOGRAFÍA

- -. (2016). Los distintos tipos de consumidores. 22/03/2019, de La Prensa del Rioja Sitio web: <http://laprensadelrioja.com/mercados-2/los-distintos-tipos-de-consumidores/>
- .. (2016). ¿Cuántas bodegas hay en España? 04/04/2019, de Vinetur Sitio web: <https://www.vinetur.com/2016090125256/cuantas-bodegas-hay-en-espana.html>
- .. (2018). ¿Cómo calcular el margen de los productos?. 12/04/2019, de Padigital Sitio web: <https://www.padigital.es/plantillas/como-calcular-el-margen-de-los-productos.html>
- .. (2018). El sector vitivinícola expande su alcance hacia la logística, el marketing y la administración. 20/02/2019, de VINETUR Sitio web: <https://www.vinetur.com/2018042346928/el-sector-vitivinicola-expande-su-alcance-hacia-la-logistica-el-marketing-y-la-administracion.html>
- ARAG-ASAJA, *La revista de los agricultores y ganaderos riojanos*. Nº 147 Marzo 2019
- Barco, Emilio (Junio, 2018) “Análisis de un sector: Rioja 4.0”, *Cuaderno de campo*, 61 pp 4-12
- Carmen Fernández. (2017). En España triunfa el consumidor más clásico, también en el online. 09/03/2019, de Vinetur Sitio web: <https://www.vinetur.com/2017121145717/en-espana-triunfa-el-consumidor-mas-clasico-tambien-en-el-online.html>
- Fernando Barciela. (2016). Cuánto cuesta montar una minibodega. 27/02/2019, de Emprendedores Sitio web: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a51700/coste-minibodega-oportunidad-negocio/>
- Gabriel. (2018). Los 6 diferentes tipos de consumidores de vino: ¿Cuál eres tú?. 22/03/2019, de El Vino Tinto Sitio web: <http://www.elvinotinto.com/los-6-diferentes-tipos-de-consumidores-de-vino-cual-eres-tu/>
- INE (2018) Cifras de población y censos demográficos . Madrid: Instituto Nacional de Estadística [www.ine.es].
- Javier Campo González. (2017). Estas son las mejores tiendas de vino de Europa. 23/03/2019, de The Luxonomist Sitio web: <https://theluxonomist.es/2017/03/06/estas-son-las-mejores-tiendas-de-vino-de-europa/javier-campo-gonzalez>
- María Jesús Cachazo. (2019). Las ventas de vino alcanzaron en 2018 la cifra récord de 13,7 millones de botellas. 24/03/2019, de La Opinión Sitio web: <https://www.laopiniondezamora.es/toro/2019/01/03/ventas-vino-alcanzaron-cifra-record/1135044.html>
- Martínez de Toda, Fernando (2019): “Nuevas técnicas de poda de la vid ante el calentamiento climático”, *Agricultura*, 1025 pp. 52-56.
- Martínez, Antonio (2019) “Una década de los programas de promoción del vino en terceros países”, *Agricultura*, 1025 pp 40-45
- Mateo. (2018). ¿Cuánto cuesta constituir una sociedad limitada y qué aspectos debes tener en cuenta? 01/04/2019, de MiGestoría Sitio web: <https://www.migestoriaonline.es/cuanto-cuesta-constituir-una-sociedad-limitada/>
- Metro Maffesa. (2017). Subvenciones para bodegas: lo que necesitas y cómo solicitarlas. 27/02/2019, de Metro Maffesa Sitio web: <https://www.metromaffesa.com/subvenciones-bodegas-como-solicitarlas/>

- Página oficial de ADER, recuperado de <http://www.ader.es/ayudas/ayudas-por-areas/emprendedores/emp-emprendedores/>
- Página oficial de AGENCIA TRIBUTARIA, recuperado de <https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio.shtml>
- Página oficial de AGRIEURO, recuperado de <https://www.agrieuro.es/>
- Página oficial de ENOTECA BAROLO, recuperado de <http://www.enotecabarolo.com/es/home/>
- Página oficial de EQUIPBODEGA, recuperado de <http://www.equibodega.com/index.php>
- Página oficial de EUGO, recuperado de https://www.eugo.es/vuds_Home/
- Página oficial de JUVASA, recuperado de <https://www.juvasa.com/es/211/botellas-de-cristal-vacias>
- Página oficial de ManoMano, recuperado de https://www.manomano.es/herramientas-de-cosecha-3866?model_id=3511658&g=1&referer_id=537135&ach=07964&achsqr=ba1e0&clid=Cj0KCQiAh9njBRCYARIsALJhQkE3sayyhmU2ebiVgWbDfyEGihdqAlSe68VOM-Q5U_K2AaKkLi9zoekaAurvEALw_wcB
- Página oficial de Procesa, , recuperado de https://www.procesa.es/index.php?option=com_content&view=article&id=643&Itemid=215
- Página oficial de San Vicente de la Sonsierra, recuperado de <http://sanvicentedelasonsierra.org/es/actualidad/380-fin-del-proyecto-servicio-de-dinamizacion-turistica-datos-de-los-visitantes>
- Página oficial de Tapas Rioja, recuperado de <https://tapasrioja.es/es/>
- Página oficial de TIENDA INVIA, recuperado de <http://www.tiendainvia.com/es/455-soluciones-para-vino>
- Página oficial de TONELERÍA CORDOBESA, recuperado de <http://www.tonecor.com/es/inicio>
- Página oficial de VEREMA, recuperado de <https://www.verema.com/foros/foro-vino/temas>
- Pilar Alcázar Molero. (2018). Licencias: cómo agilizar los trámites para abrir un negocio. 23/03/2019, de Emprendedores Sitio web: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a78714/tramites-y-licencias-para-abrir-un-negocio/>
- Profesional. (2018). Tipos de IVA: Tipos impositivos que existen en España. 24/03/2019, de Descuento de pagares Sitio web: <https://descuentodepagares10.com/tipos-de-iva/>
- Redacción. (2018). El vino blanco está de moda, sobre todo entre los jóvenes. 23/03/2019, de Trendrinks Sitio web: https://www.foodretail.es/trendrinks/consumo-vino-blanco-jovenes-vinoloa_0_1221177896.html
- Statística. (2019). Tasa de inflación en España de 2012 a 2022. 24/03/2019, de Statística Sitio web: <https://es.statista.com/estadisticas/495620/tasa-de-inflacion-en-espana/>
- Villacorta, Diego (2019) “Tractores eléctricos: ¿una autopía hoy en día?”, *Agricultura*, 1025 pp 66-69

